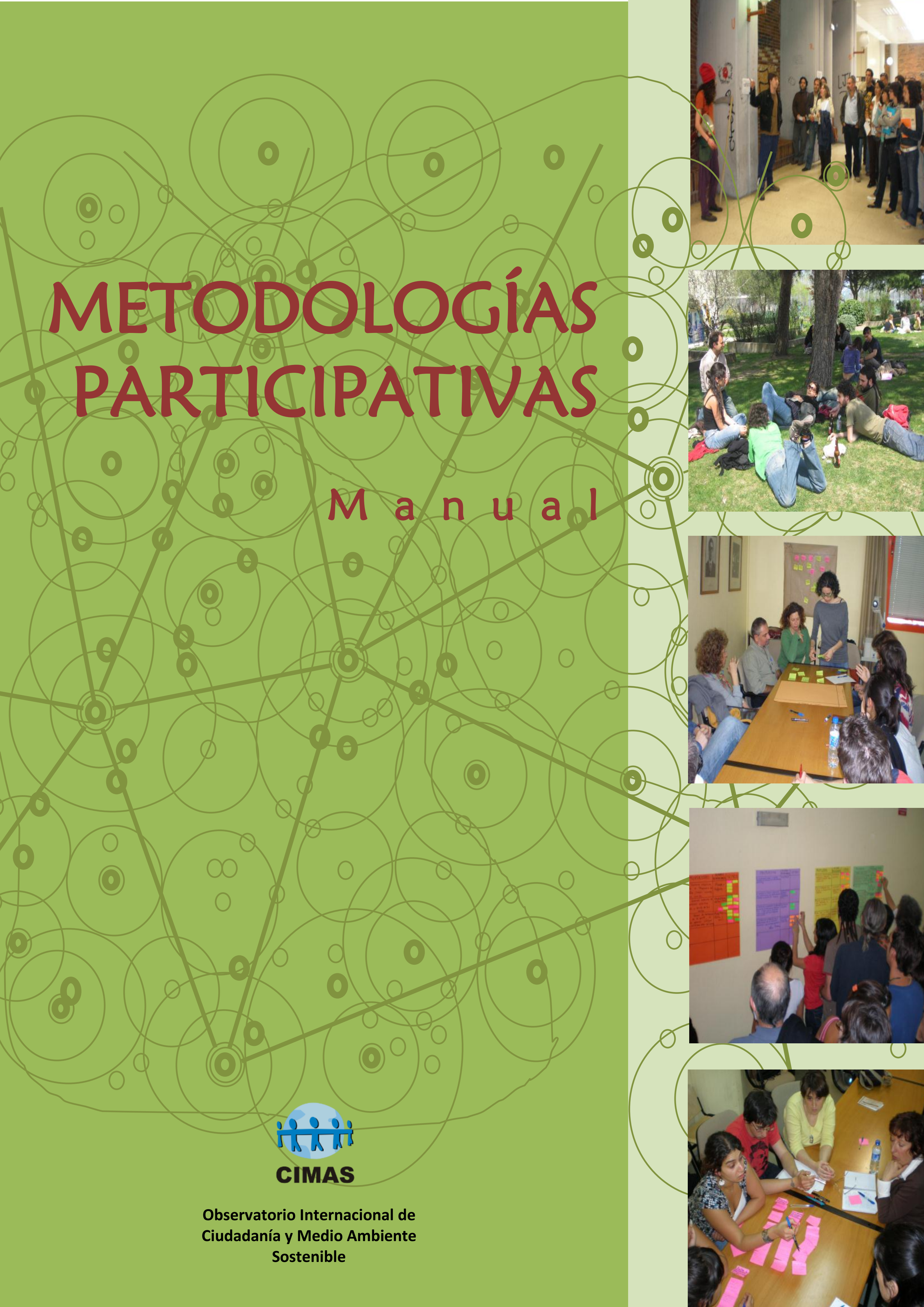
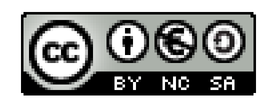


METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS

Manual

CIMAS

Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible



Textos, sistematización y producción
Tomás Alberich, Luis Arnanz, Manuel Basagoiti, Roberto Belmonte, Paloma Bru, Carmen Espinar, Néstor García, Sabina Habegger, Pedro Heras, Dolores Hernández, Concha Lorenzana, Pedro Martín, Manuel Montañés, Tomás R. Villasante, Alicia Tenze

Edita

Observatorio Internacional de Ciudadanía
y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS)



Calle San Conrado 4, 6º3 - 28011 Madrid
T. 913657770
secretaria@redcimas.org
www.redcimas.org

Indice



Herramientas: Técnicas que aparecen en el texto

Presentación

Este manual parte de la experiencia, de más de una década, en la que la red de personas cercana a CIMAS hemos utilizado los textos de Joel Martí (Fases de la IAP) y de Paloma Bru, Manuel Basagoiti y Concha Lorenzana (La IAP de bolsillo) como textos básicos de difusión de nuestras metodologías participativas.

En estos años hemos ido incorporando otros enfoques y técnicas, además de la Investigación Acción Participativa, por las propias necesidades de los procesos prácticos, por lo que preferimos llamar a este manual **Metodologías Participativas**. Es una forma más general de nombrar lo que a continuación se expone, aunque lo que aportamos es solamente una forma resumida de las muchas tendencias de las que hemos aprendido.

Sobre todo han sido las experiencias prácticas de los últimos años las que nos han convencido de la necesidad de renovar los contenidos de estos manuales. Por un lado el centenar de prácticas profesionales que hemos seguido desde los Masters con los que colaboramos en Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao, La Laguna y varios países de Latinoamérica (Ecuador, Perú, Chile, Venezuela, etc.). Por otro lado las "Escuelas de Ciudadanía Solidaria" en que hemos desarrollado procesos participativos con algunos movimientos sociales y algunas instituciones. Por ejemplo en Porto Alegre y S. Leopoldo (Brasil) con Presupuestos Participativos, o también con la Diputación de Málaga en varios Ayuntamientos; en varios Planes Comunitarios o Integrales de Canarias, Andalucía, Madrid, o Uruguay; el Plan de participación de Lanzarote o el Plan de Comunicación de Redes Interculturales de Andalucía. También hemos aprendido con las Agendas Locales 21 (Jaén, Aranjuez, Pinto, etc.), la cogestión de Centros de La Laguna, los Presupuestos Participativos de Sevilla (2003-07), con la autoformación de profesionales de servicios sociales o del IRIS (Madrid), el Macroproyecto de Cuencas Sustentables en México o la formación de más de cien profesionales de la salud en Chile.

Las "**Escuelas de Ciudadanía Solidaria**" son el principal destinatario de este manual porque consideramos que para su mejor uso es importante acompañar su lectura con la experiencia de alguna tutoría o seminarios de formación, aplicados a las prácticas de cada lugar. Se trata de procesos de auto-formación para movimientos sociales y para algunos profesionales de colectivos o instituciones que se planteen **aprender haciendo**, aplicar estos conocimientos en los propios procesos de movimientos o de trabajo en que se esté implicado. No es necesario tener una formación universitaria, aunque si hace falta una cierta dedicación y constancia, sobre todo para no defraudar a la población. También diversos colectivos y movimientos usan este tipo de enfoque y técnicas participativas, o agentes de desarrollo local, educadores de calle, etc., por lo que este manual está abierto a ser recreado en cada caso concreto por estas iniciativas. Y que dentro de unos años se tenga que revisar porque hemos aprendido más.

El objetivo de estas metodologías es promover procesos de transformaciones sociales, y hacerlo aprendiendo con los "grupos motores" y los "conjuntos de acción" según las estrategias que a continuación se plantean.

Las circunstancias concretas de cada lugar van a ser las que determinen de qué forma se va a hacer el proceso, y con qué medios contamos para ello. Sin embargo existen unos criterios comunes aplicables en la mayoría de los casos, que estos grupos deben estar dispuestos a utilizar:

☺ Trabajamos para conseguir unos objetivos de cambio (que negociamos con los grupos más implicados, inicialmente), al encontrar algunos problemas concretos que hay que solucionar. Hay que aceptar que **nadie tiene la verdad, y que hemos de construirla conjuntamente.**

☺ Nos abrimos a todos los puntos de vista que la gente tenga ante los problemas y los objetivos para saber qué pasa. Para construir de manera colectiva a partir de **la escucha** de todas las posiciones y las estrategias que estén en juego.

☺ Recogemos las ideas y contradicciones de las distintas posiciones, y **las devolvemos** para que la gente analice sus puntos clave, las líneas o caminos que debemos tomar. Así como **priorizar** cuales son las causas a las que debemos atender y por dónde enfocar el proceso.

☺ Hacemos reuniones sobre las propuestas que hayan salido de forma participada a lo largo del proceso, para poder debatirlas con los sectores implicados. De tal forma que se puedan construir colectivamente aquellas **líneas que nos motiven para actuar conjuntamente** desde la base social.

☺ La gente implicada tiene que ser protagonista aportando propuestas que marcarán las líneas de actuación para el futuro. Y para eso ha de dotarse de una **red organizativa con democracia participativa.**

☺ Cuando se ponen en marcha las líneas de actuación cabe evaluar el propio proceso, y **monitorear/corregir** el mismo. Siempre se acaba por desbordar o paralizar lo planificado, por lo que se empiezan de nuevo a descubrir otros problemas, etc.

Instrucciones de uso

El manual que tienes entre manos te será útil para:

- seguir los distintos momentos de un proceso participativo y analizar las diferencias que siempre se producen.
- consultar la mejor forma de hacer las cosas, por ejemplo cuándo y cómo aplicar algunos dispositivos o herramientas que aquí se presentan.

Para sacarle mayor jugo al texto, hemos utilizado distintivos que indican:



¡OJO! : ***Se trata de algo a lo que conviene estar atento***



RECUERDA: ***Se trata de algo que conviene repasar o volver a tener en cuenta***



HERRAMIENTA: Se trata de una técnica útil para el proceso.

Al final del todo vas a encontrar un **VOCABULARIO** donde se aclaran algunas palabras que a lo mejor no conocías, y una relación de **bibliografía útil** por si estas interesado en estas metodologías participativas y quieres profundizar más en ellas, además de **videos y direcciones de internet**.

Esperamos que esta guía ayude a RE-CREAR espacios de participación y ciudadanía, solidaridad y transformación social.

I. Desarrollo de un proceso participativo

Aunque ningún proceso participativo es igual a otro y su desarrollo no es lineal sino más bien cíclico y retroalimentado, en general podemos distinguir aquellos tiempos y actividades principales que pueden ir señalando el camino a seguir.

EL PUNTO DE PARTIDA: Auto-reflexión y auto-crítica

Nos preguntamos "qué le duele" a las distintas partes de la comunidad, y elaboramos un plan de trabajo con los más implicados.

- Se nota un problema y alguien (entidad o movimiento social) se plantea hacer algo. Hay un *¿por qué?*, un *¿para qué?* y un *¿para quién?*
- Hacemos ejercicios de auto-reflexión/auto-crítica, por ejemplo con un "sociodrama", un "juego de roles" o un "DAFO", para evaluar los pre-juicios con los que partimos provocando que emerjan lenguajes ocultos nuestros y de los colaboradores.

Pasar de los primeros "dolores" (síntomas más llamativos) a la construcción conjunta de la problemática, es ya un buen punto de partida (delimitar sus aspectos con mayor profundidad y consenso).

LOS PRIMEROS CONTACTOS: Evaluación de la problemática y diseño participativo del proceso

Nos acercamos al problema haciendo paseos, talleres, entrevistas a asociaciones, instituciones, expertos... generando confianzas y ambientes de creatividad donde la gente empiece a sentirse protagonista.

- Recogemos la información ya existente, por ejemplo sobre una "línea del tiempo" que nos dé "analizadores históricos", o paseando el territorio en una "deriva" o "transecto", etc.
- Se diseña el plan de trabajo después de aclarar lo que se quiere averiguar y quiénes están dispuestos (objetivos, medios, tiempos, metodología, estrategias).
- Se puede iniciar la formación de la Comisión de Seguimiento del proyecto, si no existiera ya.
- Realizamos un primer Taller de Mapeo de actores o "sociograma", para acercarnos más a los sectores a los que vamos a escuchar.
- Podemos entrevistar a algunos "expertos" que nos recuerden qué temas no debemos olvidar en el proceso.
- A medida que nos movemos en la comunidad y su territorio, vamos creando lazos de confianza y trabajando con aquellos "cómplices" con los que poco a poco iremos constituyendo el Grupo Motor del proceso participativo.

EL TRABAJO DE CAMPO Y ESCUCHA: Salir al campo/a la calle y abrirnos a la gente.

Nos abrimos a todos los conocimientos y puntos de vista que existen utilizando métodos participativos de escucha.

- Podemos empezar haciendo entrevistas individuales a dirigentes de las entidades, asociaciones y colectivos que sean más puentes o "nudos" del mapeo o de la muestra.
- Hacemos algunos talleres con los colectivos más cercanos para ir resumiendo sus posiciones sobre el problema planteado.
- Continuamos con el trabajo de campo realizando entrevistas en grupo a personas de la comunidad que no estén organizadas, y también entrevistas a grupos ajenos y opuestos a los objetivos del proyecto, identificando las redes de confianzas y miedos internos en las comunidades.
- Vamos entresacando frases textuales de los contenidos de las entrevistas, que nos muestren las principales contradicciones, y aportaciones más significativas, respecto a cada tema tratado.

LA SUPERACIÓN DEL DIAGNÓSTICO: Análisis y devoluciones creativas.

Conjugamos la información obtenida, la analizamos y organizamos con el objetivo de devolverla a la gente y provocar una segunda reflexión sobre lo dicho.

- Realizamos talleres para profundizar en las razones y causas de los problemas, para confirmar lo que encontramos y para priorizar líneas superadoras y creativas.
- Devolvemos a la gente la información que dio (porque es suya). Se puede cruzar la información entre unas y otras personas y grupos para saber más, y sentirse más creativos.
- Estos talleres sirven para debatir las ideas dominantes y superarlas con las ideas emergentes, para potenciar acuerdos y líneas prioritarias de solución. Así, este diagnóstico generado y apropiado por la gente se convierte en un auto-diagnóstico.

LA ORGANIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS: Programación de Acciones Integrales Sustentables (PAIS)

- Construimos y contrastamos las propuestas en talleres creativos con los diferentes agentes sociales e institucionales para conseguir los recursos necesarios.
- Coordinamos algunas ideas para la motivación general de la gente, y las priorizamos con sistemas participativos.
- Facilitamos esquemas de auto-organización de redes democráticas, democracias participativas en lo concreto y adecuadas a los grupos, colectivos y asociaciones existentes.

LA PUESTA EN MARCHA: Cronograma, recursos, ejecución, monitoreo y evaluación del PAIS

- Elaboramos un Cronograma orientado a la acción, con los recursos y responsables que sean viables.
- Se pone en marcha el PAIS (en la medida en que sea posible), el cual se evalúa y monitorea adapta durante todo el proceso, rectificando y adaptando las propuestas a cada circunstancia.
- Hacer estrategias con conjuntos de acción suficientemente amplios y revertir a los opuestos al proceso, encontrando las incoherencias y contradicciones que tengan y jugando con ellas.
- En este punto podrían surgir nuevos síntomas o “dolores” que podrían poner en marcha un nuevo ciclo o proceso ante el cual habrá que elaborar un nuevo Plan de Trabajo, y empezamos de nuevo!

II. EL PUNTO DE PARTIDA: autorreflexión y autocrítica

Antes de iniciar un proceso participativo debemos hacernos algunas preguntas, hacer una autorreflexión sobre nuestro punto de partida y sobre nuestros intereses en el proceso. **De qué pre-juicios partimos**, **para qué y para quién** vamos a hacerlo.

II.1. EJERCICIO DE AUTO-REFLEXIÓN

¿De dónde partimos?

- ¿Qué conocemos de la gente? (Tipo de población, problemáticas generales, algo de su historia...)
- ¿Qué conocemos del tema?, ¿qué dimensiones tiene, locales y globales?
- ¿Existen procesos participativos en marcha, movimientos ciudadanos, etc.?

¿A través de qué mecanismos hemos definido el tema del proceso?

- ¿Responde el tema delimitado a una necesidad sentida por la comunidad, por nosotros, por la Administración...? Por algún movimiento (en particular, en general)?
- ¿A quién ocupa y a quién preocupa el tema objeto del proceso?
- ¿Escuchamos sólo lo que se dice en reuniones más formales, o también las posiciones que están escondidas, para que no se bloquee el proceso?

¿Qué posición ocupamos?

- ¿Qué papel ocupamos en la red comunitaria (agentes externos, protagonistas...), con quién nos relacionamos?
- ¿Qué capacidad de acceso tenemos a los sectores implicados, agentes sociales, Administración, etc.?

¿Qué tipo de participación vamos a incorporar al proceso?

- En el diseño (El proceso se hace abierto desde el principio, no es sólo nuestro)
- A lo largo del proceso (Grupo Motor, espacios de encuentro, etc.)
- En el seguimiento (Comisión de Seguimiento, boletines informativos...)
- En la devolución de la información a lo largo del proceso.
- En la negociación y construcción de propuestas.

EL SOCIO-DRAMA

El socio-drama es un método según el cual un grupo estudia un tema en concreto, una situación social o a sí mismo mediante un proceso de grupo creativo guiado por un instructor. Son los mismos miembros del grupo quienes pueden escoger los roles o bien se les pueden ser asignados.

Se refiere a la **dramatización de una situación de la vida cotidiana** mediante la representación de la situación por personas de un grupo. Éstos representarán a los personajes que ostentan diferentes roles. El representar la escena de vida permite **colocarse en la situación de otro**, experimentar sentimientos, darse cuenta y comprender. Al resto del grupo le permite aprender, comprender observando y además analizar lo ocurrido.

¿Qué se necesita?

- Una situación relativa al tema tratado. Ej.: Una reunión entre diferentes agentes sociales de un barrio para decidir qué líneas de trabajo seguir, cómo negociar con la Administración, etc.
- Un escenario: el espacio en que se realizará la dramatización.
- Los personajes o actores: se pide voluntarios en el grupo para personificar los papeles.

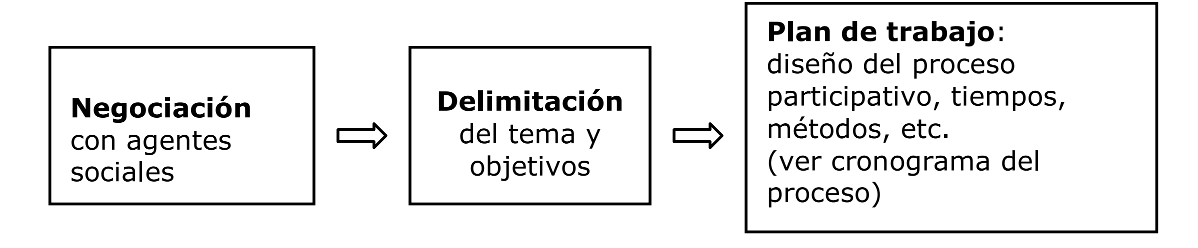
En el socio-drama se pide a los voluntarios alejarse del resto del grupo para explicarles la situación y que dialoguen sobre cómo la pondrán en escena y se le permiten unos minutos para que lleguen a los acuerdos. También se les pueden dar fichas con pautas de conducta y/o perfil de cada personaje que van a representar que les sirvan de apoyo. A este fin. Se procede a la dramatización y seguidamente al análisis y debate.

¿Qué es lo más importante del socio-drama?

- La elaboración de los personajes, las acciones, expresiones verbales y sentimientos.
- La atención al observar los más mínimos detalles.
- El análisis guiado por el facilitador del grupo.
- La disposición participativa de todos los integrantes del grupo quienes comentarán cualquier observación que hayan realizado.

III. LOS PRIMEROS CONTACTOS: Evaluación de la problemática y diseño participativo del proceso

Iniciamos el **diseño de un proceso participativo** que guíe a los participantes en sus diferentes etapas. Y lo hacemos desde el principio participadamente: lo negociamos tanto con la institución u organismo, como con algún movimiento social que promueve el proyecto, como con aquellos actores sociales implicados en ese momento.



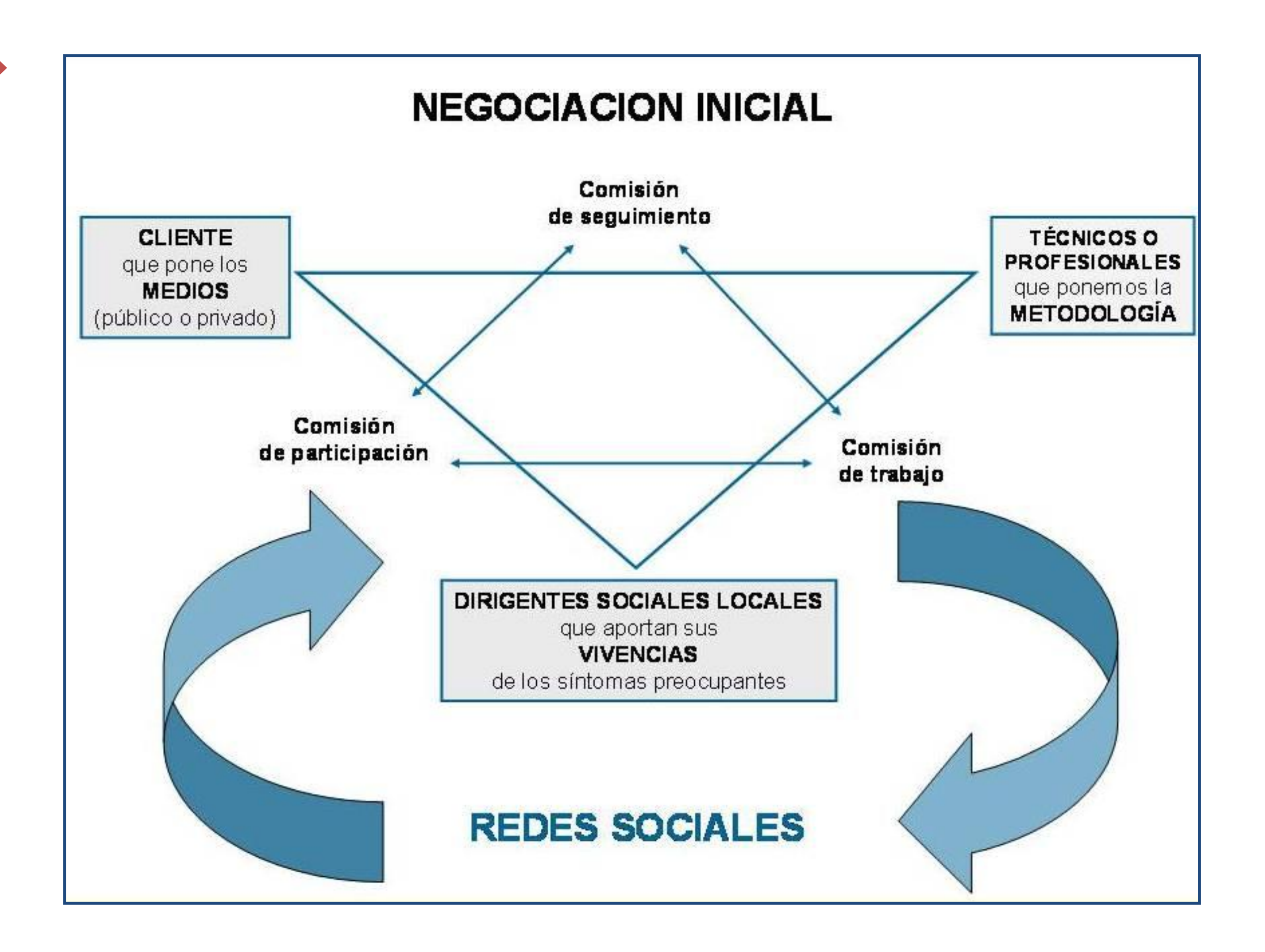
III.1. NEGOCIACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS

Tras una primera delimitación del tema del proceso se inicia el contacto con el tejido asociativo existente en la zona para que participen en la formulación de la propuesta. Para su localización podemos utilizar medios de comunicación locales, acudir a estructuras ya existentes tipo coordinadoras, Redes de entidades sociales, Plataformas, etc., captar información a través de los técnicos municipales, servicios de información, Consejos de participación, etc. A partir de estos primeros contactos vamos iniciando la relación con el resto de agentes relevantes.



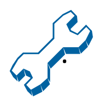
Un diseño participativo debe surgir desde las voces y sensibilidades de los agentes sociales (instituciones y tejido asociativo que tengan relación con el tema). Al menos de los principales al inicio, y con la clara vocación de abrirse a escuchar a todos, para que todos puedan sumarse al proyecto si así lo desean.

Quizá nos encontremos con que las demandas recogidas son o demasiado concretas o demasiado generales. En este sentido el Grupo Motor (ver más adelante) debe hacer el esfuerzo de unir los “dolores”, las necesidades más sentidas con las **problemáticas integrales** existentes (empleo, medio ambiente, participación ciudadana, derechos humanos, etc.) para así ir estableciendo puentes entre ambos niveles. ¿Cómo llegar de las demandas y necesidades más sentidas a las problemáticas integrales que afectan a todas las personas?



En este proceso aprovecharemos para ir indagando sobre hechos históricos (mejor recientes) que hayan tenido lugar en la zona donde investigamos, que fueran sentidos por la mayoría de la población y que movilizaran a gran parte de esta (generando bien consensos, bien conflictos, etc.). Estos, que llamaremos desde ahora **Analizadores Históricos**, nos darán la pauta para conocer cuáles son los elementos de motivación, interés y movilización de la población

Por ejemplo, contra la guerra de Irak se produjeron grandes movilizaciones de muchos miles de personas, pero luego eso no se tradujo en organizaciones de ese mismo contenido. Otro ejemplo similar, pero de ámbito más local podría ser la celebración de una gran fiesta intercultural en un barrio, que tuviera continuidad en nuevas formas de organización social. Estos son hechos que pueden provocar los análisis (por eso los llamamos analizadores), pues son conocidos y la gente los ha comentado en su vida cotidiana, son un referente práctico para mostrar las posiciones que cada cual adopta. Ambos casos pueden provocar, por ejemplo, la pregunta: ¿por qué la gente no se organiza para…? O por qué sí? Para conocer estos analizadores se puede hacer un taller.



LÍNEA DEL TIEMPO

Una buena herramienta puede ser hacer una **Línea del Tiempo**, sobre la cual la gente reunida va dibujando o escribiendo en un papel continuo, en una pared por ejemplo, los acontecimientos que creen más destacables de los últimos años. Entre un grupo de personas que inician un proceso es una forma de que vayamos ayudando a reconstruir como han visto los precedentes del tema a debate. Se puede hacer por años o por meses, o por aquellos grandes acontecimientos que marcaron el tema que nos hayamos propuesto. Se pueden poner, por ejemplo, bajo la línea del desarrollo histórico aquellos aspectos que se consideren más objetivos y medibles, y encima de la línea los que se puedan considerar más de opinión, o con distintas versiones.

Hay muchas formas de hacer una **Línea del Tiempo**, y la innovación es algo que ayudará a que el colectivo se sienta más protagonista. Por eso no se trata de hacerla perfecta según un manual, sino más bien tal como la gente vaya proponiendo. Seguro que la inventiva o iniciativas de dibujo de unas personas estimula a otras. Es importante que se recojan todas las versiones y que no se entre en disputas sobre si esto fue así o de tal otra forma. Vale la pena poner algunas de las afirmaciones entre interrogantes, a la espera de poder saber mejor cómo fue. Tal vez sea uno de los motivos para preguntar a la población, que desde ese momento pasa a ser nuestro punto de referencia, con más autoridad que los reunidos en esa ocasión.

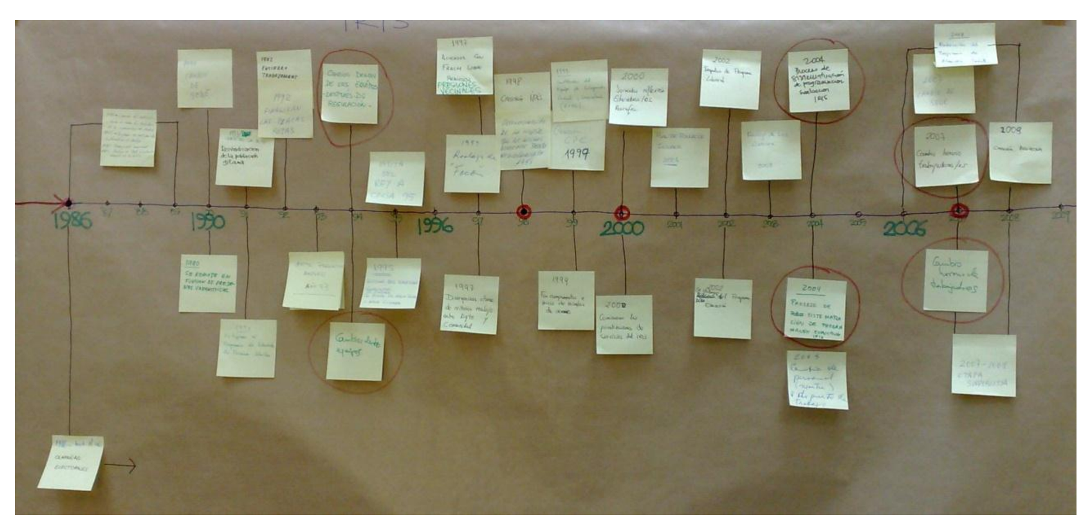


Imagen 1. Línea del tiempo en una sesión formativa en Madrid

En el caso de la imagen, por ejemplo, se han colocado los aspectos positivos sobre la línea y los negativos bajo ella. Además, se han señalado con un círculo rojo tres momentos cuyos analizadores dividen a los participantes, pues mientras que para unos es positivo, para otros no (posteriormente, podrá servir para reflexionar sobre ello).

La **Línea del Tiempo** se puede dejar abierta para que se pueda ir completando más adelante, o con más datos o informaciones que no se conocían en la primera

sesión. Esto puede ser muy útil al principio porque sobre el pasado, y en especial sobre algunos **analizadores históricos** (acontecimientos que han marcado la vida social) la gente tiene una opinión formada, que siempre es un punto de partida. No se trata de la “verdad objetiva” con pretensiones de exactitud, sino de las verdades que se hayan ido construyendo hasta el momento, y sobre las cuales hay un cierto consenso, o bien disputas que conviene saber desde el principio.



MATRIZ DE PREGUNTAS Y PRIMERAS IDEAS

Otra buena forma de avanzar en la elaboración de un proyecto, al principio, es intentar volcar (primero de forma individual y luego grupal –con el equipo motor por ejemplo-) todo aquello que ya sabemos o intuimos sobre nuestro caso, y las primeras ideas sobre cómo armar el proceso. Aquí proponemos **unas tablas y unas preguntas** que podrían servir en esta tarea, aunque lo importante es que se adapten en cada caso a las necesidades concretas.

	Territorio y medio-ambiente	Población	Actividad económica y recursos financieros	Política y organización social	Historia e Identidad
¿Qué sabemos? (problemáticas, buenas prácticas, etc.)					
¿Qué no sabemos?					
¿Qué intuimos? (hipótesis)					
¿Qué prevemos? (tendencias)					

III.2. GRUPOS DE TRABAJO

Cuando estamos inmersos en un proceso de participación nos encontramos con múltiples situaciones y circunstancias que lo rodean e influyen. Hay que tener cuidado de no quedar marcados desde el principio y perder una cierta independencia que puede ser beneficiosa para facilitar el proceso.

Naturalmente entramos en contacto con todas aquellas personas y sujetos que en mayor o menor medida lo protagonizan, o participan, o lo observan a distancia. El contacto y relación con estos sujetos adquiere dimensiones diferentes según sean los intereses, compromiso, ocupación, etc. de tales actores sociales.

El Grupo Motor (GM)

Es un equipo mixto de personas, constituido por personas vecinas voluntarias y técnicas. Se trata de vernos con cierta estabilidad con algunas personas (tres-cuatro como mínimo) con las que es posible trabajar de forma continuada, en sesiones semanales o quincenales. No es necesario ni recomendable que sean personas representativas, pues algunas de ellas nos pueden apartar a otras que les vean con malos ojos. Es mejor personas poco conocidas, como algunas señoras que están en educación de adultos o unos jóvenes que quieren aprender estos dispositivos técnicos, o gentes que en general tengan tiempo disponible y ganas y no sea por motivos de protagonismo o rivalidades.

Este conjunto de personas son a la vez **fuente de información** (nos ayudan a recabar datos acerca de su entorno y sobre las redes de relaciones existentes) y **núcleo del proceso**, participando activamente según su interés, disponibilidad, actitudes, capacidades y formación, en las diferentes etapas del proceso. Por su parte, las personas que den el apoyo técnico en el proceso dentro o fuera del **Grupo Motor**, según se vaya organizando, irán debatiendo las diversas etapas del trabajo, tanto en los contenidos y en los métodos.

Se pueden hacer **dinámicas de grupo**, provenientes tanto de la Educación Popular como de la Animación Sociocultural, ya que estas permiten que el grupo se conozca, se fortalezca como tal y auto organice su propio proceso. Los socio-dramas, juegos de rol (rol-playing), etc., son formas a la vez divertidas y muy interesantes para provocar **auto-criticas** y conjuntar a los grupos. Pero hay muchas formas flexibles de auto-organizarse, incluso sin reuniones, paseando o haciendo tareas concretas.

El **Grupo Motor** debe quedar abierto a nuevas incorporaciones, por lo que haremos la invitación en todas aquellas ocasiones que se nos presenten.



Una advertencia: en este tipo de trabajo con grupos estables y permanentes (en el espacio y en el tiempo), nos vamos a encontrar, seguro, con tensiones y dificultades derivadas de la propia interacción grupal, que hay que afrontar y resolver de la manera más constructiva para el proceso.



DERIVA o TRANSECTO

Hacer una **"deriva", "video-paseo" o "transecto",** puede ayudar a tomar contacto con sectores de la población no tan organizados, pero que pueden interesarse en el proceso participativo. Estas técnicas, que se han usado normalmente en el llamado Diagnóstico Rural Participativo (DRP), permiten sistematizar los primeros sentimientos que tiene la gente sobre el territorio que habita.

Consisten en caminar por un barrio, por un pueblo o por una zona rural, con gentes del lugar que nos puedan ir contando lo que vamos viendo, e intercambiando con ellas nuestras impresiones o preguntas. Se puede hacer planificando una grabación con una cámara, por ejemplo, de forma que esto sirva de excusa para que quienes nos acompañen, y también personas o grupos que nos encontremos, puedan ir dando sus primeras opiniones, etc.





(de izq. a derecha) **Imagen 1**: Deriva de estudiantes de arquitectura en el Workshop de Palma Palmilla. **Imagen** 2 Deriva por Málaga capital. Grupo de investigación Cartac (registro audiovisual, en fotografías y notas). **Imagen 3**: Sistematización de una deriva. Grupo de investigación Cartac en la Casa Invisible de Málaga.

El que escuchemos y no juzguemos las opiniones que nos dan, el que compartamos conversación sin pretensiones de quien sabe más, etc. son elementos para crear un buen ambiente de **confianza inicial**. Aparte de la información que vamos obteniendo, que siempre viene bien, y que podemos ir registrando en algún cuaderno o ficha del recorrido.

Luego todo esto es un material que se puede analizar para vernos a nosotros mismos y a la gente, y establecer unos primeros análisis de los dolores de cada cual. Como es muy útil el conocernos como grupo y el saber de los prejuicios que cada un@ tenemos, estos **auto-análisis** al comenzar pueden ser una forma de pasar un buen rato e irnos sincerando sobre los intereses de cada cual. Ver una sesión grabada de "juego de rol" o un paseo con la gente de la localidad, puede ser motivo para ponernos de acuerdo en formas básicas de trabajar juntos.

No se trata de hacer psico-dramas muy profundos, sino de un juego que permita sacar "dobles lenguajes" más o menos ocultos, y a ser posible reírnos en grupo para crear ciertas confianzas. Reflexionar en grupo sobre los gestos y expresiones no verbales puede dar mucho juego.

La Comisión de Seguimiento (CS)

En la **Comisión de Seguimiento** pueden estar presentes los promotores de la investigación, organismos públicos, técnic@s del equipo, el Grupo Motor y todas las personas del lugar o del tema que se sientan **representativas**. Esta Comisión se mantiene informada de la marcha y desarrollo del proceso de participación. La

comisión se reúne de forma periódica al final de cada una de las fases claves del proceso, cada mes o cada varios meses.

La **Comisión de Seguimiento** es una pieza esencial dentro del proceso participativo, ejerciendo de supervisora de la negociación en ciertos momentos claves. Es en estas sesiones informativas donde se van confrontando los primeros resultados obtenidos y donde se pulsan las actitudes y reacciones que éstos despiertan, haciendo posible una primera proyección del auto-diagnóstico o de las soluciones o acciones que pudieran ponerse en marcha. Es un lugar de acuerdos básicos.



La CS frena la prepotencia en la que el Grupo Motor tiene tendencia a instalarse al verse protagonista del proceso. Y es además para los representantes políticos un sano ejercicio de democracia participativa, por ejemplo, cuando se incorporan de esta forma a la gestión municipal las necesidades y propuestas del resto de agentes sociales implicados. Es muy importante que las instituciones se comprometan a realizar lo que se acuerde en el proceso.

ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE
EL GRUPO MOTOR Y LA COMISIÓN DE SEGUIMIENTO

	Composición	Características	Participación en el Proceso	Compromiso de los participantes	Dinámicas de grupo	Papel técnicos externos
GRUPO MOTOR	• Equipo mixto de personas interesadas (vecinos, voluntarios y técnicos)	• Grupo en construcción para un trabajo. • Construcción de identidad grupal para una tarea concreta. • Es protagonista pero al servicio del proceso.	• Fuente de información • Auto-formación • Preparar análisis y diagnóstico • Elaboración de Plan de trabajo.	• Compromiso y responsabilidad con el proceso • Mayor probabilidad de implicarse en la acción	• Informantes clave • Derivas y transectos • Grupo nominal • Tormenta de ideas • Role-playing • Mapeos • etc.	• Animación • Formación • Información • Orientación • Resolución de conflictos
COMISIÓN DE SEGUIMIENTO	• Representantes de la administración • Promotores del Proceso • Asociaciones representativas • Grupo Motor	• Reuniones de trabajo estable pero de baja periodicidad • Participación activa en la supervisión y seguimiento del proceso.	• Negociación inicial • Sesiones informativas al final de cada fase • Discusión de diagnóstico y negociación de propuestas	• Disponibilidad y responsabilidad en el seguimiento del proceso • Refuerza su implicación en la negociación y difusión de diagnóstico y propuestas.	• DAFO • Paneles de expertos • Material audio-visual • Gráficos • Tormenta de ideas • Etc.	• Información • Negociación • Concienciación • Evaluación

Se intentará hacer converger los diferentes conjuntos de sensibilidades latentes detectados en este proceso de arranque (generar consenso en lo que respecta a la demanda sobre el tema que se cree central y los objetivos a marcar).
Esto se puede hacer con un dispositivo técnico como es hacer un DAFO entre los asistentes a una Comisión de Seguimiento. En Latinoamérica se conoce como FODA.



LA TÉCNICA DAFO o FODA

Es una matriz que nos permite definir y contextualizar una situación problemática en una localidad a partir de cuatro marcos de análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Conviene trabajar en grupos pequeños y luego llevarlo a una reunión plenaria, para poder discutir el sentido por contraste de lo construido en cada grupo y finalmente entre todos.

Una forma de aplicar esta técnica puede ser la siguiente:

Se plantea el tema/objeto del proceso de forma clara y concisa. A partir de aquí el grupo hablará, a través de una lluvia de ideas, sobre los aspectos positivos o "de éxito" tanto si son internos (**Fortalezas**) como externos (**Oportunidades**) que relacionan ese tema con el territorio.
Las ideas sobre las que se esté de acuerdo se van escribiendo sobre un panel.

Posteriormente, también mediante lluvia de ideas se escriben los aspectos negativos o "de riesgo", internos (**Debilidades**) o externos (**Amenazas**), que también es importante tener en cuenta, y también se ponen los consensos en el panel.

<table>
<tr><th colspan="3">EJEMPLO DE MATRIZ DAFO</th></tr>
<tr><td colspan="3">DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: En un barrio periférico y con graves carencias de la localidad “X” surgen brotes de racismo y actitudes de rechazo entre la comunidad española y los colectivos de inmigrantes recién llegados y en creciente aumento. Las organizaciones ciudadanas abren un debate en torno al conflicto y piensan cómo actuar sobre él. Los elementos que se incorporan al análisis DAFO podrían ser los siguientes:</td></tr>
<tr><td></td><td>CIRCUNSTANCIAS NEGATIVAS
(Factores de Riesgo)</td><td>CIRCUNSTANCIAS POSITIVAS
(Factores de éxito)</td></tr>
<tr><td>CIRCUNSTANCIAS INTERNAS
(Lo que depende más de nuestras posibilidades)</td><td>DEBILIDADES
Posiciones y actitudes racistas en el propio seno de las organizaciones sociales de la zona
Desconocimiento del fenómeno de la inmigración y de los referentes culturales de la población inmigrante ...
Etc.</td><td>FORTALEZAS
Existencia en la zona de organizaciones ciudadanas orientadas hacia y/o con experiencia en la acción solidaria
Existe un pequeño núcleo de inmigrantes ya asentados en la comunidad y que ejercen una labor positiva de mediación intercultural
Etc.</td></tr>
<tr><td>CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS
(Lo que depende de otros factores que no controlamos)</td><td>AMENAZAS
Posible agravamiento del conflicto latente entre la vecindad por una información de la TV.
Utilización política del conflicto por parte de las agrupaciones políticas locales</td><td>OPORTUNIDADES
Las fiestas del barrio como oportunidad de encuentro y convivencia lúdica
La Escuela como espacio de comunicación y educación intercultural
Etc.</td></tr>
</table>



LA TÉCNICA DRAFPO

Una variante del DAFO que puede tener similares y otras aplicaciones es la técnica DRAFPO, donde los elementos son: Debilidades, Resistencias, Amenazas, Fortalezas, Potencialidades y Oportunidades.

En esta nueva matriz se tiene la posibilidad de utilizar en una sola técnica la **visualización de los aspectos positivos y negativos** de la problemática o tema de estudio, junto a la **formulación de las acciones** que se podrían llevar a cabo, solos o con otros para que esos elementos identificados nos resulten favorables, ya sean debilidades, resistencias o amenazas, o para que los mantengamos y reforcemos si son fortalezas, potencialidades u oportunidades.

Tanto el DAFO como el DRAFPO pueden a su vez, ampliarse para abarcar las acciones necesarias para acometer los distintos elementos detectados. Esto puede ser particularmente útil cuando las circunstancias aconsejan no prolongar el proceso en el tiempo (ciclo corto) si queremos obtener resultados participados (cuando trabajamos con algunos colectivos en determinadas circunstancias).



Sean cuales sean las técnicas que escojamos, lo importante es tener claro el objetivo con el que la aplicamos y ajustarlas a los intereses del proceso si es necesario. En ocasiones el DAFO o el DRAFPO pueden ser técnicas válidas para esta fase inicial y en otras para otras etapas del proceso. En este capítulo resumimos algunas de ellas, pero existen muchas más en manuales de dinámicas de grupo.

EJEMPLO DE DRAFPO. Matriz realizada por técnicos de una institución pública en relación a su trabajo profesional

Más internas	Elementos	Acciones	Elementos	Acciones	En presencia
Bajo nuestro control ↓	**DEBILIDADES**	**CÓMO CORREGIRLAS / COMPENSARLAS**	**FORTALEZAS**	**CÓMO MANTENERLAS**	**Reflexión**
	Falta de motivación provocada por la desmotivación de la institución Pasividad Conformismo Falta de cohesión grupal Conflictos no resueltos Incertidumbre No nos sentimos partícipes del proceso de trabajo diario Falta de iniciativa como grupo de trabajo	Cambiando de actitud	Capacidad Técnica Capacidad de trabajo Entrega al ciudadano Profesionalidad Formación	Con implicación en los procesos	
Alianzas para influir	**RESISTENCIAS**	**CÓMO REVERTIRLAS**	**POTENCIALIDADES**	**CÓMO DESARROLLARLAS**	**Negociación - Antagonismo**
	Desconfianza en la organización Al cambio político Prepotencia profesional	Eliminando prejuicios Valorando positivamente las cosas Adaptándonos a la nueva gestión política	Todas las del ser humano Las propias de cada perfil profesional	Dando opción a la participación Formación y participación activa en los procesos	
↑ Fuera de control	**AMENAZAS**	**CÓMO AFRONTARLAS**	**OPORTUNIDADES**	**CÓMO APROVECHARLAS**	**Juegos de estrategia**
	Poder político Decisiones improvisadas Falta de sistematización Ausencia de espacios de reflexión Carga de trabajo Pesimismo Falta de reconocimiento del trabajo Falta de supervisión Desajustes en la comunicación Distancia entre discurso tº / práctica Pérdida de relaciones de amistad con compañeros de trabajo por los procesos organizativos Rigidez en las estructuras (con muchos costes)	Con habilidad Con adaptación	Conocimiento de la realidad Participación en redes externas Supervisión técnica	Haciendo, generando propuestas Adaptando el trabajo técnico a los requerimientos políticos	
Más externas					En potencia

III.3. CRONOGRAMA DEL PROCESO

Una vez constituido el grupo de trabajo puede ser un buen momento para elaborar un cronograma de todo el proceso, que nos ayudará a tener una visión global de nuestro plan de trabajo a corto y a largo plazo. El cronograma puede hacerse por semanas y/o meses, poner más o menos detalles, añadir las responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo, en definitiva, rectificarse/actualizarse según las necesidades.

Hay muchas maneras de hacer un cronograma. El grupo deberá escoger aquella modalidad que le permita un mejor seguimiento del proceso. Asimismo puede ser un buen instrumento para la auto-evaluación del trabajo de gestión del grupo.

EJEMPLO DE CRONOGRAMA DEL PROCESO

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Planteamiento inicial tema y objetivos											
Negociación con actores sociales y presentación pública											
Recogida de información											
Reuniones de la Comisión de Seguimiento											
Grupo Motor y posibles reuniones											
Taller de mapeo y muestra											
Entrevista a expertos para la “guía”.											
Trabajo de campo (Talleres, entrevistas)											
Análisis de frases recogidas											
Presentación Auto-Diagnóstico											
Talleres de devolución creativa											
Planes de acción integral y sustentable											
Evaluación (rectificaciones o mejoras)											
Programación operativa											

III.4. DIFUSIÓN DEL PROYECTO

Todo el proceso de rastreo anterior nos sirve como una plataforma muy útil para el montaje de un **taller para la presentación del proyecto** a todos los agentes sociales con los que ya hemos contactado y con los que aún no lo hemos hecho y quizá también nos sirva como primer taller de auto-diagnóstico.

Los objetivos de este taller son varios:

- dar a conocer el proyecto, suscitar el interés (la gente tiene que verlo como útil, que les sirva para algo, como propio),
- animar a la participación en el mismo (aquí ya se puede hablar con gente para los grupos de trabajo)
- recoger sugerencias y demandas con respecto al tema de análisis.



*Cuidar con atención la **convocatoria**: sirve la convocatoria informal (por teléfono, oral, etc.) pero también hay que hacerla formalmente, aunque sin burocracias que nos puedan alejar a la gente. La hora y el día de la convocatoria son muy importantes; tenemos que ser flexibles según la disponibilidad de la gente y estar atentos a posibles eventos que vayan a tener lugar para no coincidir (una fiesta, un partido de fútbol ...).*



Si es posible, es importante aprovechar el contacto con algunas personas, entidades u organismos para que apoyen la convocatoria. Si facilitamos y animamos la participación de algunas personas/grupos en el arranque, esto fomentará su implicación durante el resto del proceso (pero procurando que no se vea solo el protagonismo de alguna gente…). Hay que cuidar mucho no ser sectarios ni parecerlo.

El equipo multimedia

Cada vez se vuelven más importantes las tareas de difusión con la prensa o medios locales, manejar aparatos de grabación (videos, etc.) o establecer una red con los medios de internet. Siempre se puede encontrar a algún muchacho/a que se anima a montar un pequeño equipo que sirve para dar estas coberturas.

Debemos cuidar estos primeros contactos y con cierta regularidad deben ser partícipes del proceso. No solo usar el teléfono, pues con las nuevas tecnologías se pueden hacer muchas innovaciones y la gente se puede sentir así gratificada. No se trata de estructuras rígidas de funcionamiento, sino de maneras flexibles de colaboración.

Todos iremos incorporándonos al mismo proceso como Comunicadores Informales o Formales.

Por ejemplo es importante estudiar qué personas de todas las culturas o sensibilidades que pueda haber en una comunidad deban estar en una rueda de prensa, o en una foto del proceso. Sin duda, siempre hay líderes que quieren destacar, y esto es inevitable, pero se pueden ir repartiendo los papeles, haciendo que haya **varios portavoces en lugar de uno solo y que se hagan las presentaciones colectivamente**. Se puede explicar que por bien del proceso es mejor que sean más las cabezas visibles que menos, etc.



*Utilizar los **medios de comunicación locales** (radio, televisión y prensa) para la difusión: si los tenemos en cuenta desde el principio y los hacemos sentir parte del proceso, ellos también nos darán cancha a lo largo del mismo.*

III.5. MAPEO INICIAL Y MUESTRA SIGNIFICATIVA

Tras estos primeros pasos, es hora de que nos demos cuenta de hasta dónde no están incorporadas al proceso muchas de las fuerzas sociales y sectores que podrían estar. Para ello es interesante que cada cual pueda aportar unas listas bastante completas de los sectores que conoce o de los que tiene referencia. Los objetivos de un primer taller pueden ser los siguientes:

- Elaborar un primer "mapeo" (Sociograma) de las relaciones que mantienen entre sí los diferentes actores sociales presentes en el territorio (instituciones, tejido asociativo y población en general).
- Comprobar que además de a las organizaciones tenemos en cuenta a la gente no organizada. Hasta qué punto contamos con los sectores afines o amigos, con los sectores opuestos o simplemente diferentes. Hasta que punto contamos con los sectores de poder económico o simbólico o con sectores precarios, etc.
- Para algunos grupos locales puede servir de auto-critica cuando se dan cuenta por ellos mismos de que apenas conocen a otros grupos o sectores que también actúan en estos temas. Este ejercicio tiene una parte de ubicación de grupos, instituciones y de sectores no organizados, y otra de conocimiento de las relaciones de confianza o de temores.



EL SOCIOGRAMA (MAPA DE RELACIONES)

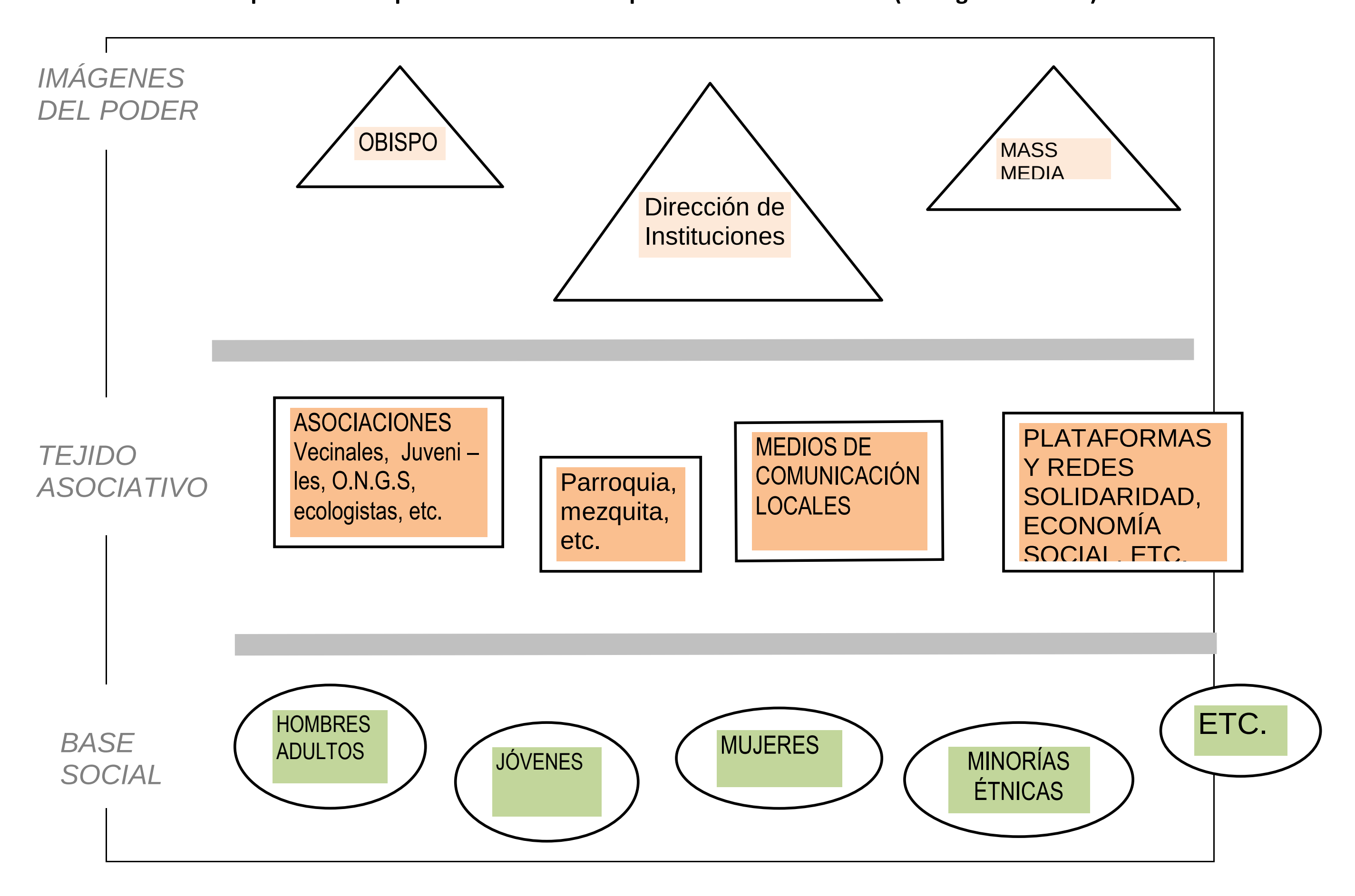
Es un instrumento que nos va a permitir visualizar a los actores y grupos sociales presentes en el territorio y trazar las conexiones existentes entre ellos[1]. Sirve para darnos cuenta de lo aislados o no que podemos estar en las tareas que nos proponemos, y de las alianzas que precisamos y debemos hacer; y en este sentido a qué elementos o grupos "puente" debemos entrevistar para poder saber cómo colaborar en tareas comunes. También visualizaremos qué antagonismos son previsibles que nos aparezcan y cómo contrarrestarlos. Todo ello ponderando no sólo los números de personas que puedan estar en cada situación, sino cuáles son sus pesos y fuerzas reales de tipo socio-político y su capacidad de ayuda en nuestras estrategias.

Una posible aplicación de la técnica es repartir tarjetas en blanco: Unas con forma triangular para representar a actores con mucho poder simbólico o de convocatoria (y posiblemente externos al lugar concreto). Otras rectangulares para representar a los actores sociales organizados y locales. Y otras circulares para representar a sectores de población no organizados, que suelen ser la

[1] Hay que diferenciar entre sociograma y organigrama. Éste último se refiere a las relaciones generalmente jerárquicas y formales que existen entre los niveles o los miembros de una organización o grupo formal, como el presidente, secretario, tesorero, vocales, etc de una asociación, mientras que el sociograma refleja las relaciones que la gente nos dice que existen (Confianzas, miedos, etc, entre personas, grupos y sectores organizados o no organizados como pandillas, lugares de encuentros).

mayoría o para personas que se considera que son relevantes para el proceso. Cada cual rellena las tarjetas con los diferentes protagonistas existentes en el territorio y las pone sobre una pizarra o papel-continuo en una pared o una mesa para después relacionarlas.

Esquema básico para establecer un mapa de relaciones sociales (sociograma inicial)



Utilizaremos flechas que unan los diferentes actores en términos de **relación fuerte** (de dependencia, de colaboración...), **débil** (de aislamiento, de desinterés, de temporalidad...), **de conflicto**, **sin relación**, **relaciones indirectas** (un actor con otro a través de un tercero), etc. En el grupo se debate hasta llegar a un cierto consenso. Se reflexiona sobre las zonas donde el mapa se hace más denso en sus relaciones, donde estas se hacen más intensas, los bloqueos existentes, los elementos articuladores (dinamizadores) y los espacios vacíos de actores o de relaciones.

Propuesta de leyenda de relaciones:

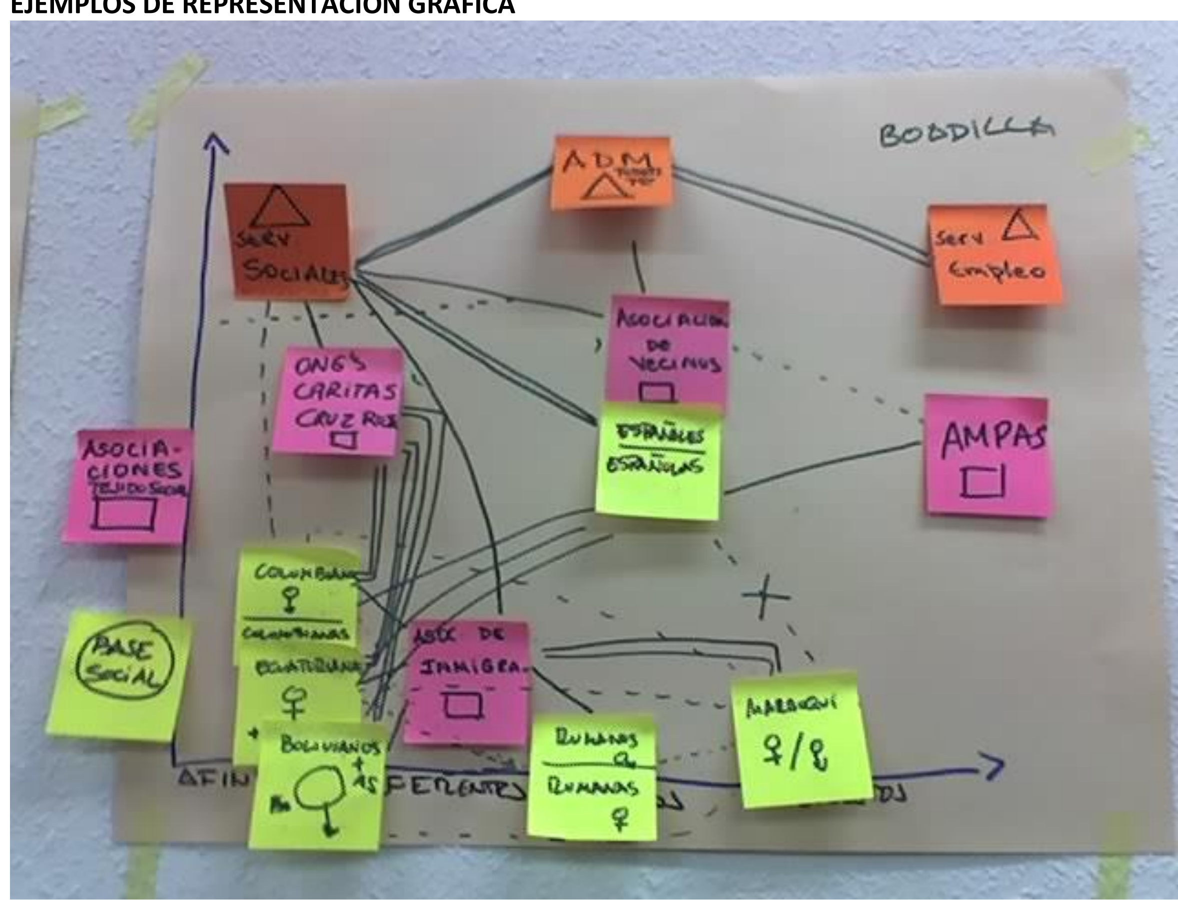
Relaciones fuertes: a) de dependencia
b) de colaboración

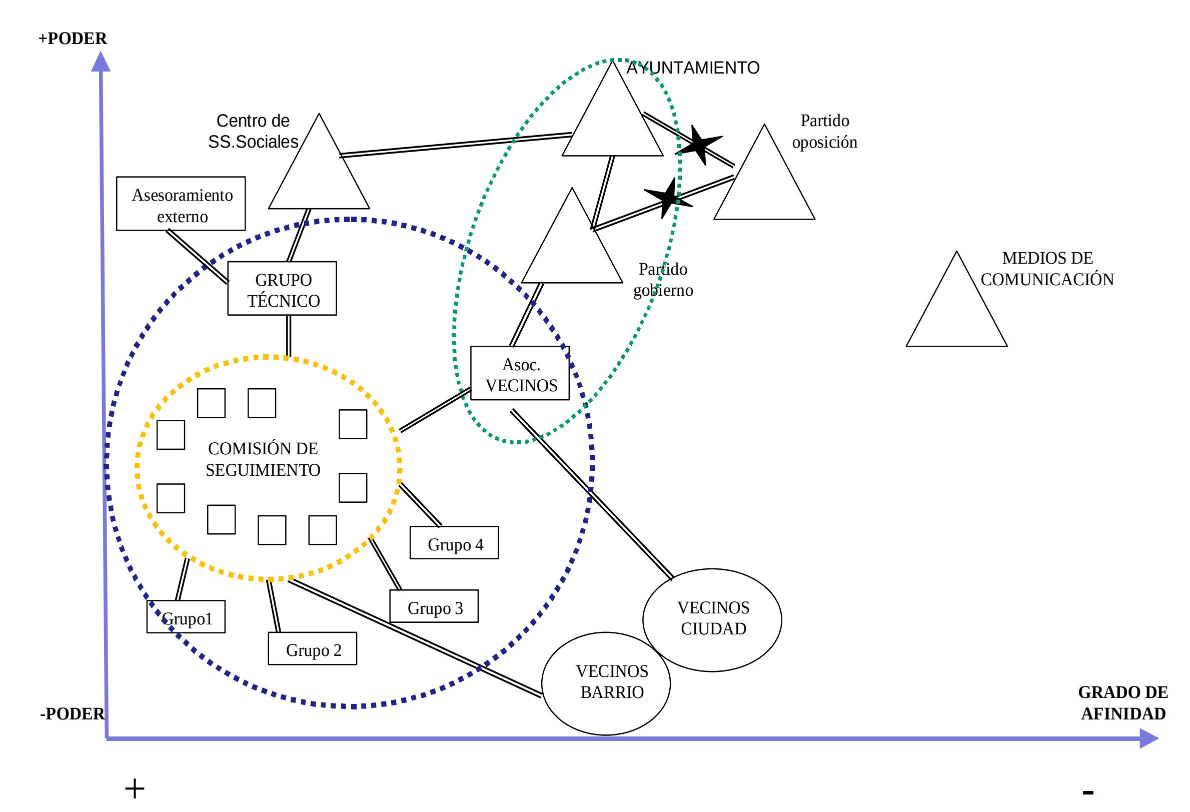
Relaciones débiles: c) de aislamiento
d) de desinterés
e) puntuales

Relaciones de conflicto
Espacios sin relacionar
Relaciones indirectas (a través de terceros)

Es interesante que la representación gráfica y la definición de las relaciones las reinventemos según la realidad de cada localidad y para cada momento del proceso.

EJEMPLOS DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA

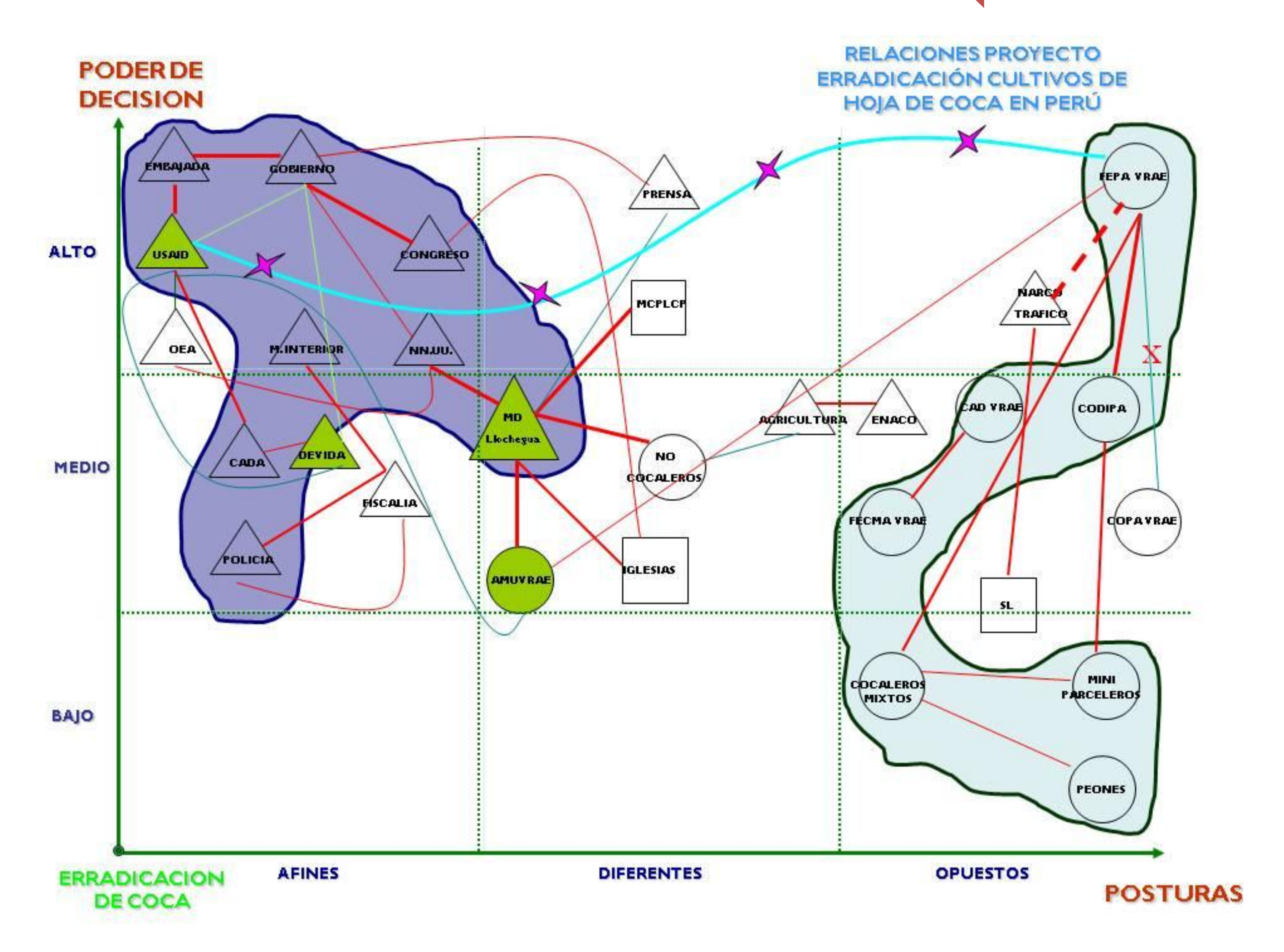




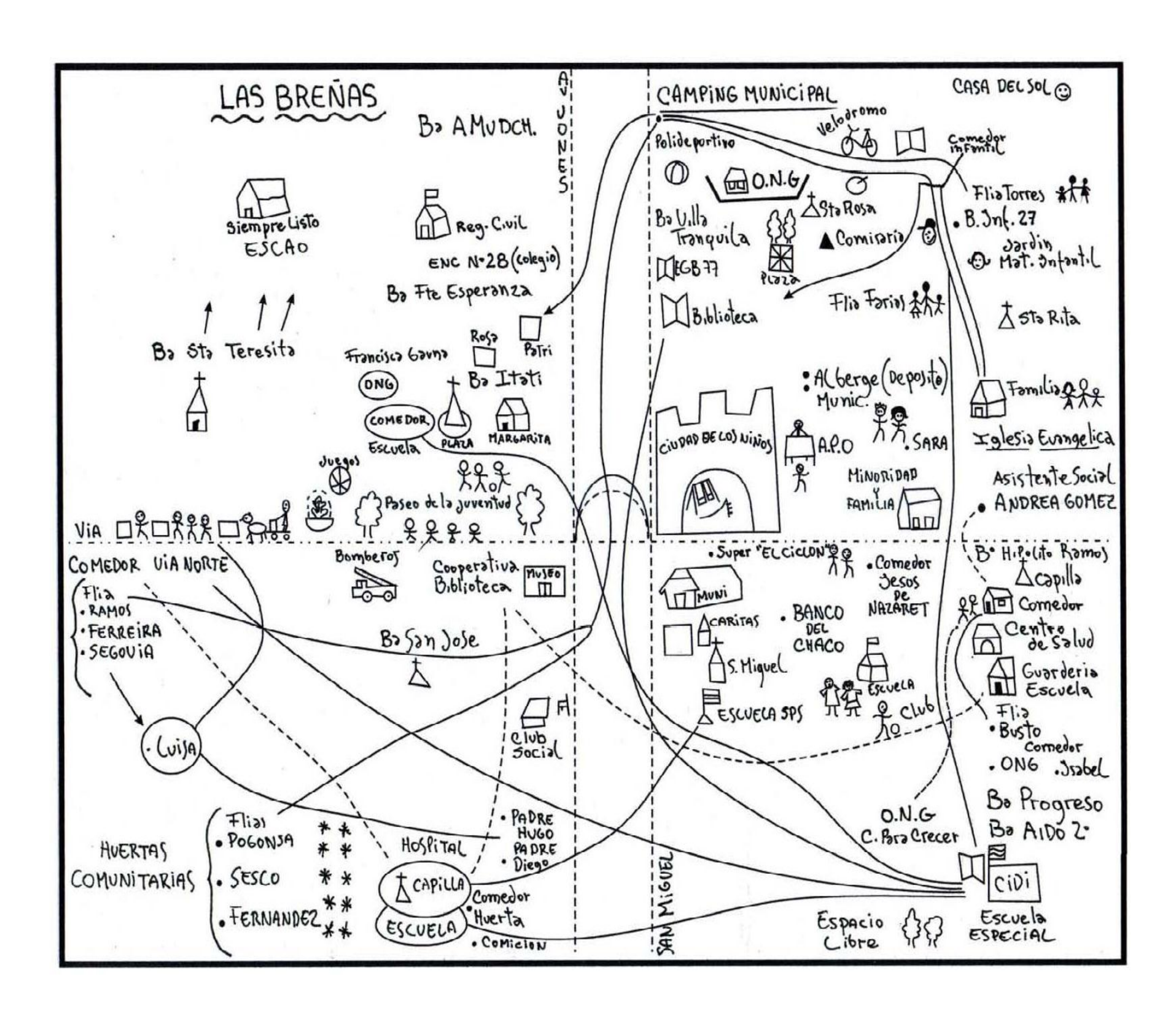
Este es el Sociograma del Programa de Participación Ciudadana en un barrio, con la organización acordada para llevar a cabo el plan de acción por medio de la Comisión de Seguimiento y los grupos específicos de trabajo. Junto con el grupo técnico que asesora, la Asociación de Vecinos y algunas otras entidades formaría el conjunto de acción del Proceso.

Al hacer estos mapas también es muy interesante intentar definir aquellos elementos "**comunicadores**" (personas, grupos, etc.) que adquieren un peso importante en la conexión de unos niveles con otros: por ejemplo, los "puentes" entre lo asociativo, o con sectores de la población, o con algunas Instituciones, etc.

Al desarrollar el **sociograma**, empezaremos a definir cuáles son **los espacios de alianza y los de conflicto** (que hay que desbloquear) para así tener una idea lo más aproximada posible de los actores protagonistas de las propuestas de acción. Esto se concretará mucho más en la fase siguiente de devolución y negociación. A continuación hemos puesto el ejemplo de unos **conjuntos de acción**, o agrupaciones de intereses y confianzas (el azul y el verde) tomados de un caso real en Perú del conflicto de los campesinos que cultivan coca, donde los grupos y colectivos intermedios deben decidir cuál es su propia estrategia.


RELACIONES PROYECTO ERRADICACIÓN CULTIVOS DE HOJA DE COCA EN PERÚ
PODER DE DECISION
ALTO
MEDIO
BAJO
EMBAJADA
GOBIERNO
USAID
CONGRESO
PRENSA
MCPLCP
OEA
M.INTERIOR
NN.UU.
MD Llochegua
CADA
DEVIDA
FISCALIA
POLICIA
AMUYRAE
IGLESIAS
NO COCALEROS
AGRICULTURA
ENACO
FEPA VRAE
NARCO TRAFICO
CAD VRAE
CODIPA
FECMA VRAE
COPA VRAE
SL
COCALEROS MIXTOS
MINI PARCELEROS
PEONES
ERRADICACION DE COCA
AFINES
DIFERENTES
OPUESTOS
POSTURAS

En el siguiente gráfico, lo que más interesa es conocer la ubicación sobre el mapa de los actores, los espacios de encuentro donde se producen de manera especial las relaciones, los lugares más significativos para la gente, así como los vínculos entre los actores que puedan quedar representados en el mapa.



E. Dabas. Provincia de Chaco (Argentina)

III.6. ELABORACIÓN DE LA MUESTRA RELACIONAL

Estos mapas nos pueden recordar con qué actores podemos contar con mayor afinidad al proceso, y también qué actores externos e internos al caso concreto tienen tanta influencia que debemos saber sus estrategias. Nos interesa saber cuáles son las “posiciones” tanto a favor como en contra, y no solo el poder de convocatoria, sino también el poder real, económico y político, para hacer o para oponerse al proceso en que estamos.

Una forma de recordar, de preguntarnos, por los factores que influyen en estos procesos es encuadrar en dos ejes los mapas que estemos haciendo. En un eje vertical, por ejemplo, podemos poner arriba los grupos o instituciones que tienen mayor poder económico y político (poder de clase social alta); en medio a los sectores de trabajadores fijos (poder medio), y en la parte de abajo a los sectores más precarios, con menos poder real.

En el eje horizontal, por ejemplo, se pueden poner los grados de afinidad a la resolución del conflicto o afinidad al proyecto participativo que impulsamos. Hay colectivos, asociaciones, instituciones o sectores no organizados que presuponemos que son más afines y otras que son opuestos. Pero en este eje cabe matizar también las “posiciones”, pues no es lo mismo tener posiciones “diferentes” (quisieran hacer las cosas de otra forma, pero estarían por hacer algo) que situarse como “ajenos” o “indiferentes” (les da igual lo que se haga), o que tener posiciones “opuestas” (maniobrar en contra) para el caso concreto en el que estamos.

¿Cómo elegimos a quiénes entrevistamos?

Si nuestro trabajo se desarrolla en un ámbito determinado interesa recabar las opiniones de las instituciones y asociaciones clave o puente, dentro del mapa de relaciones existentes.



MUESTRA DE LOS POSICIONAMIENTOS

Una herramienta útil para saber **“quién es quién”** puede ser el cuadro siguiente, en el que podemos colocar tanto a las instituciones, como a las asociaciones y a las personas individuales según se sitúen respecto al tema que es objeto del proceso. Este cuadro puede resultarnos más fácil de rellenar ayudándonos del mapa de relaciones que hicimos anteriormente. Es importante que aseguremos sobre todo las posiciones de los sectores no organizados.

Clases sociales o Actores sociales	Posicionamientos sobre el tema del proceso			
	Afín	Diferente	Ajeno	Opuesto
Poder (sector institucional y organismos de poder)				
Tejido Asociativo (sector organizado formal o informal)				
Base Social (sector no organizado)				

Con este cuadro nos salen unas 12 posiciones posibles en los cuadrantes que se cortan, donde podemos situar el “mapeo” de actores y relaciones. Esto nos sirve en primer lugar como una “radiografía de la situación problemática y las **posiciones** con las que presumimos que hay que contar. Pero esta “radiografía” además nos puede servir para seleccionar a qué grupos es imprescindible escuchar para tener un diagnóstico con todas las “posiciones importantes” que intervienen. Una “muestra” sirve para no tener que escuchar a toda la población sino a una parte, de forma que con algunos talleres, entrevistas personales o de grupo, podamos tener la información básica necesaria.

La forma más sencilla de contactar suele ser a través de la Comisión de Seguimiento o del Grupo Motor, que habitualmente disponen de la relación de asociaciones y responsables políticos; además, lo normal es que unas personas entrevistadas proporcionen el contacto con otras *(“efecto bola de nieve”).*

El número de entrevistas, sin ser fijo ni rígido, podemos ponerlo entre 9 y 18 y nos tienen que asegurar que quedan recogidas, tanto las posiciones institucionales, como las de los grupos organizados y no organizados. Se suele considerar que a partir de estos números se produce lo que se llama “*principio de saturación”*, esto es, que los discursos y las opiniones aportadas empiezan a repetirse. De todas formas conviene no dar por cerrado el capítulo de entrevistas ya que a lo largo del proceso pueden seguir apareciendo **nuevas posiciones** que interese recoger.



IV. TRABAJO DE CAMPO Y ESCUCHA: Salir al campo/a la calle y abrirnos a la gente

En la medida en que los procesos no son iguales, no tenemos que descartar ninguna de las técnicas a nuestro alcance, siempre que estén al servicio de los objetivos construidos de modo participativo al inicio.

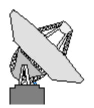
Las investigaciones o estudios de **tipo cuantitativo** utilizan la encuesta como herramienta fundamental de recogida, análisis y presentación de datos y lo hacen valiéndose de cifras y porcentajes, estadísticas, etc; resulta útil a la hora de conocer aspectos "contables" de la realidad y recoger las respuestas de las personas a ciertas preguntas para después operar con ellas (las suma, las resta, las multiplica). Pero no permite profundizar en el por qué se dijeron tales o cuales cosas, en las motivaciones y estrategias, como los siguientes enfoques.

El **enfoque cualitativo** pretende, por su parte, dar protagonismo a la persona o al grupo con la que se está conversando y recoger sus opiniones e imágenes respecto a la realidad social que se pretende conocer. Este enfoque pretende profundizar en lo que motiva a las personas y los grupos, yendo más allá de las primeras opiniones más habituales que se le ocurren a cualquiera.

El **enfoque participativo** puede combinar técnicas variadas de las anteriores, pero suele dar prioridad a los talleres operativos y de construcción colectiva del conocimiento y de la acción. Puede por ejemplo empezar con algunos dispositivos técnicos, como los ya mencionados, para fijar un punto de partida, y luego usar entrevistas o grupos "cualitativos" para profundizar, o incluso si se requiere puede hacer alguna consulta cuantitativa. La diferencia fundamental con los dos enfoques anteriores radica en el **para qué se recoge la información**. Un proceso participativo conlleva la devolución de la información a la misma población para que, debidamente apoyada por técnicas adecuadas, sea ésta la que profundice, priorice y planifique sus propias estrategias de superación.

Aunque existen multitud de técnicas, planteamos aquí algunas cuyo manejo es relativamente sencillo y que resultan apropiadas para ser puestas en práctica por cualquier persona que participe en el proceso con un mínimo de información y formación previa. Sin que sea necesario ser profesional de las Ciencias Sociales (lo que, por otro lado, permite romper las barreras que suele haber entre personas de distintas profesiones y personas de la zona, asociadas o no).

IV.1. LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE



Más que una técnica sistematizada **se trata de una actitud** que está presente a lo largo de todo el proceso de investigación. Consiste, simplemente, en no dejar escapar detalles, aunque puedan parecer insignificantes, que pueden aparecer en cualquier momento, ya sea en reuniones, talleres, contactos informales… Conviene tomar algunas notas sencillas relativas al lugar, las personas, los hechos y las circunstancias observadas y conviene, igualmente recoger frases textuales sobre el tema o el territorio oídas en cualquier circunstancia. Todas esas anotaciones, añadidas a los resultados de las entrevistas y la anterior recogida de datos e informaciones, complementan, de manera muy enriquecedora, la visión general de la realidad social que estamos conociendo.



*Es conveniente **ir haciendo un resumen de contenido** de los materiales que vayamos obteniendo del trabajo de campo (conversaciones informales, informes y actas de reuniones, notas procedentes de la observación participante, etc), porque nos servirá cuando tengamos que realizar el análisis. Pero siempre guardando las frases "tal cual" y los testimonios escritos para no quitarles su fuerza expresiva.*
(ver también al final lo referente al Informe Operativo)

IV.2. ENTREVISTAS



Antes de realizar la entrevista hay que elaborar una guía que contenga los **objetivos** y los **temas** a tratar; también podemos recurrir a un **guión** (4 o 5 temas que sean fáciles de memorizar, por ejemplo). Lo que no significa que se tengan que realizar ni de la misma manera ni en el mismo orden en que están planteadas; el éxito dependerá más de la capacidad de la persona que entrevista para dar fluidez y naturalidad a la conversación.

Una entrevista a algunos expertos para empezar está bien, porque nos puede dar seguridad en los temas que surgen más habitualmente, y nos puede recordar aspectos que no se nos deben olvidar en la guía que vayamos a utilizar para las entrevistas.

Aunque cada entrevista tiene un contexto distinto, conviene que siempre tengamos en cuenta que:

- Al presentarnos, debemos garantizar el **anonimato de lo que nos vayan a decir**, pues nos interesan las "posiciones" que se argumentan, y no quien lo dijo en concreto. (Como mucho el contexto en que se dijo).

- La duración debe ser **en torno a una hora**, o poco más, según la confianza que se cree.

- No debemos emitir nuestras opiniones o juicios sobre lo que se está diciendo, pues siempre es muy interesante todo lo que opina cada grupo o persona, porque **es "su" verdad la que interesa escuchar.**

- Para garantizar **fidelidad a las palabras textuales** es preferible registrarlas en una grabadora o en vídeo.

- Es mejor **que la hagan dos personas**; en este caso, conviene que la segunda tome notas o esté en segundo plano, ocupada de los detalles técnicos y de recordar aspectos importantes que no hayan salido en la conversación.

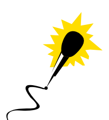
- Hay que **dirigir lo menos posible** y dejar que los temas surjan de forma espontánea por la persona o grupo según su forma y ritmo para expresarse.

- Hay que facilitar que salgan al principio los temas más **tópicos o fáciles** para entrar después en un clima de **mayor profundización**.

- Hay que dejar para el final las preguntas que tienen que ver con las **redes sociales** (relaciones entre todos los actores sociales, conflictos personales, etc.)

- Hay que **despedirse volviendo a temas más tópicos** de fácil consenso y además hacer hincapié en el anonimato, en los objetivos de esta recogida de información y convocando para la devolución (aunque no se puedan precisar fechas).

Entrevista individual



Realizamos entrevistas a personas que están implicadas (a algunas se les hace al inicio del proceso): responsables polític@s (del Ayuntamiento o de otras instituciones), personal técnico y representantes de las diferentes asociaciones y colectivos, **según la muestra que hemos elaborado.**

¿Para qué?

- Para descubrir las posiciones y estrategias de l@s dirigentes sociales.
- Para conseguir completar la información sobre la problemática.
- Para ver las relaciones que hay entre administraciones, las asociaciones y el resto de la gente.

Entrevistas grupales



Son aquéllas que realizamos a un grupo de personas que, organizadas formalmente o no, no son representantes ni líderes. Pueden estar ubicadas en los sectores de afines,

diferentes, ajenos u opuestos. El número de personas adecuado se sitúa entre 5 y 9 (pandillas de amigos, señoras que hacen una actividad, etc.)

El contacto con las personas puede ser previo, fijando día, hora y lugar para la cita, o realizarse de forma más espontánea, acudiendo a los sitios en los que habitualmente se reúnen y planteando a quienes allí estén las preguntas que nos permitan conocer su posición en torno a determinados temas.

El papel que debemos jugar al realizar la entrevista debe estar encaminado a **conseguir un buen clima de debate entre estas personas**. Previamente nos habremos presentado, y explicado los objetivos de la entrevista; a continuación tenemos que conseguir situarnos en un segundo plano y procurar que el grupo se vaya expresando con libertad; en caso de producirse silencios muy largos o salidas del tema que estamos tratando, reconduciremos la discusión retomando alguna expresión lanzada antes por alguien.

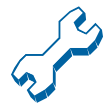
Conviene que memoricemos, al igual que en la entrevista individual, un **guión previo** que nos ayude a no olvidar ni las preguntas, ni los objetivos del proceso; en este caso sí es conveniente que la hagan dos ó tres personas, ya que, mientras una se encarga de conducir la reunión del grupo, la otra u otras deben observar atentamente y tomar las notas que considere oportunas, pues al tratarse de una reunión más amplia se producen, lógicamente reacciones de todo tipo (complicidad, sorpresa, contrariedad) entre las personas que intervienen.



También es interesante, una vez finalizada la entrevista y apagada la grabadora, quedarnos un rato charlando con la gente para dar pie, en un ambiente más relajado, a que surjan nuevos temas o descubrir posiciones más ocultas.

IV.3. TALLERES

Podemos apoyarnos en algunas **dinámicas de trabajo con grupos** cuando estos pertenecen a posiciones bastante conocidas (las afines y diferentes por ejemplo). Esto nos permite no tener que hacer tantas entrevistas a posiciones que son bastante parecidas entre sí, y básicamente “saturan” lo que ya se conoce por el propio grupo motor. Además de las que aquí reseñamos, pueden utilizarse otras ya mencionadas (Dafo, Drapfo…)



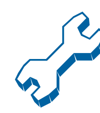
LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

Es la estrategia más sencilla de **generación espontánea y libre de ideas** sin que medie debate o discusión grupal: el enunciado de los sentimientos y actitudes ante el tema lanzado por el animador se hace en voz alta y de forma desordenada. Se anotan todas las opiniones en una pizarra, a la vista de todos, y se da paso al análisis, debate y aceptación de las más valoradas, en un proceso de cierto consenso.



PHILIPS 6/6

También se recurre a este método para **facilitar la participación de todos los miembros de un grupo numeroso** (Forum comunitario o Asamblea participativa). Consiste en dividir el grupo grande en subgrupos de seis personas que discuten sobre el tema planteado por el moderador durante seis minutos; después un portavoz de cada grupo expone las conclusiones a las que han llegado y el animador las anota en una pizarra. Una vez conocidas todas las aportaciones, se debate sobre ellas en plenario hasta llegar a un consenso general o al menos de una mayoría.



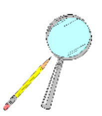
EL GRUPO NOMINAL

Es una reunión de varias personas en las que **se combina la reflexión individual y la interacción grupal**. Los participantes pueden ser personas con experiencia o conocimiento del problema a tratar, o simplemente interesadas en profundizar en su estudio, bien porque están afectadas directa o indirectamente por esa situación, o porque son usuarias de un programa de intervención social, por ejemplo.

Es conveniente que el grupo sea homogéneo, pues se trata de llegar a consensuar una posición concreta de interpretación o de actuación; por eso, si existe confrontación de puntos de vista muy opuestos, se formarán tantos grupos nominales como sectores de opinión diferentes se detecten.

El desarrollo de la sesión, una vez planteado el tema por el animador, consta de una primera parte de reflexión individual y anotación de las ideas que a cada participante se le ocurran; el siguiente paso es la puesta en común y registro de todas las respuestas en una pizarra; después se van analizando una a una, cada una de ellas, y se agrupan (por temas, por ejemplo) o se resumen en un mismo enunciado. Finalmente se debaten y matizan las opiniones expresadas, según la preferencia o acuerdo con ellas, y se procede a recoger las principales.

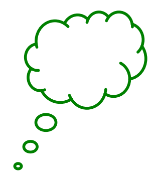
IV.4. MANTENIENDO EL INTERÉS



Durante la fase de trabajo de campo y escucha no debemos olvidarnos de las personas con las que hemos ido conectando hasta el momento. Durante este tiempo debemos mantener el interés por el proceso en la gente, pues recuperarlo más tarde puede ser más dificultoso. Este es un tema que podemos desarrollar con el Grupo Motor, Comisión de Seguimiento y Equipo Multimedia

¿Cómo lo hacemos?

El Equipo Multimedia puede buscar un hueco en los medios de comunicación locales, el Grupo motor puede mantener informados sobre el proceso a los comunicadores informales ya contactados, etc., y la Comisión de Seguimiento puede aprovechar algún acto, fiesta, etc. que vaya a tener lugar para participar e informar, etc.



No olvidar que cualquier actividad que se lleve a cabo en el proceso debe tener el objetivo último de crear lazos de confianza, ganar confianzas hacia el proceso. Esa, que es una actitud hacia el exterior, requiere asimismo de un trabajo hacia el interior del Grupo Motor.

Transmitir confianza requiere que cada uno de los miembros del grupo la tenga de sí mismo y del propio grupo. Eso se refleja y la gente lo capta.

V. LA SUPERACIÓN DEL DIAGNÓSTICO: Análisis y devoluciones creativas

Según vamos haciendo los talleres, y disponemos de las entrevistas individuales y grupales, así como de las notas procedentes de la observación participante, podemos hacer una audición de las entrevistas, etc. Se pueden transcribir las frases y las principales "posturas", siempre lo más textual posible y para mayor fidelidad de cara a las devoluciones, aquello que mantiene más relación con el proceso.

Cada taller, entrevista, observación, etc. debe ir acompañada de una **ficha** que recoja, al menos:

- Fecha y lugar
- Duración
- Quiénes participaron (vecina, joven, miembro de asociación…)
- Notas sobre incidencias

V.1. EL ANÁLISIS DE FRASES TEXTUALES

Se trata de hacer unas primeras interpretaciones y comentarios que recojan frases o expresiones tal como fueron dichas, siendo lo más fieles posibles a la forma de expresarse de las personas o grupos.

Podemos hacer tres lecturas o escuchas del material recogido: una de conjunto, otra de los temas que salen y una última de las relaciones que se desvelan entre diferentes actores sociales y grupos.

Para hacer interpretaciones con mayor rigor se puede recurrir a algún experto en Análisis de Discurso. En el vocabulario se hace referencia a este asunto y aparecen libros sobre el tema.

- **Lectura de fondo**



Podemos hacerla con parte o todo el Grupo Motor y consiste en leer/escuchar la entrevista completa y anotar en los márgenes **las ideas o impresiones que nos van sugiriendo**; el hecho de hacer una audición colectiva nos permite intercambiar impresiones con el resto de los miembros del grupo, que por pertenecer al mismo entorno de las personas entrevistadas, nos pueden aportar visiones interesantes que de otro modo se nos escaparían, no sólo por lo que se dice sino también por lo que no se dice. Saber **desde dónde** están diciendo las cosas que dicen, la posición en que se sitúan, desde dónde se habla, sobre todo en relación al lugar de la **muestra** y las características por las que se escogió. La gente no solo habla de temas que le ocupan, sino que también muestra el "hilo conductor" de sus preocupaciones, habla de sí misma sin querer o queriendo.

Lectura por temas

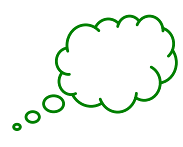


Entresacamos de cada taller o entrevista los **temas y bloques de temas** más importantes (es como si resumiéramos la entrevista o el taller en grandes titulares de noticia de prensa: anotamos las **frases o los párrafos textuales** (tal como se dijeron o escribieron) más llamativas. Tema por tema, por ejemplo, seguridad, vivienda, transporte, etc Tratamos de averiguar cuáles son los temas principales de que se está hablando (los que nosotros preguntamos y los que puedan surgir en las conversaciones). Y en cada uno de los temas debemos entresacar cuales son las **posiciones**, las motivaciones y estrategias en juego, y como las expresan en cada caso.

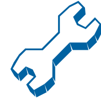
Lectura relacional



Es importante también la información sobre las relaciones con otros sectores y colectivos, sobre las diferentes posiciones (sobre confianzas, miedos, etc.). Lo que se habla de los distintos grupos o redes en las que están relacionados (a quién se refiere cuando dice **nosotr@s** y a quién se refiere cuando habla de **ell@s**), para saber si es posible establecer colaboraciones o no, y en qué temas. Aparecerán contradicciones tanto dentro de cada colectivo como entre unos y otros , pero es precisamente lo que interesa saber: dónde están los **puntos de fricción** y dónde los **intereses comunes**, precisamente para ponerlos de manifiesto en las devoluciones, y poder potenciar los elementos comunes y superadores.



Lo importante de todas estas audiciones y lecturas es poder coleccionar una serie de frases (siempre textuales, tal como se han dicho) que representen todas las posiciones importantes en juego. No las queremos para analizarlas nosotros o para juzgarlas en un informe, sino para devolverlas a la propia gente, para que sean los talleres de "devoluciones creativas" quienes entren a analizar por qué se dijeron unas u otras cosas. Y así hacer un ***auto-diagnóstico participativo****.*



JUEGOS DE FRASES: TETRALEMAS

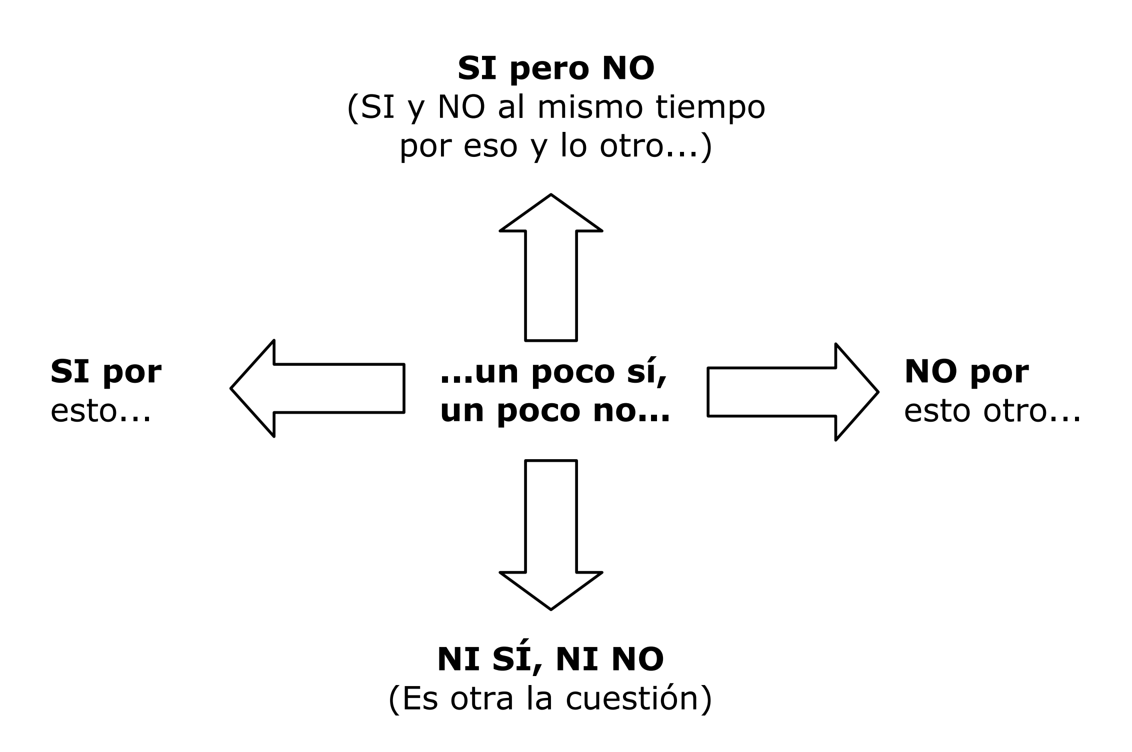
Una forma de agrupar las frases, las **posiciones** que se van recogiendo sobre cada tema de los talleres o las entrevistas, es poniéndolas a lo largo de ejes, destacando aquellas frases que mejor representan cada posición, algunas que parezcan más claras y gráficas.

Como suelen darse posturas contrapuestas para cada caso, pues elegiremos las que puedan estar más en los extremos, y tal vez algunas intermedias más significativas.

Con esto podemos rellenar las frases del **eje dominante**, el de las frases más repetidas, las que están en el extremo del dilema "si-no".



Pero hay **otro tipo de posturas y de frases** que no son reducibles a las posturas convencionales. Son las que podrían responder a "ni esto ni aquello", se salen del eje en que está discutiendo la gente. Aportan otra forma de pensar que no es habitual, son frases minoritarias, pero sirven para abrir un debate más amplio. O también podemos encontrar frases y posturas que integran los extremos superándolos, negando que sean tan contradictorios, pues por ejemplo solo lo son en apariencia ante un tipo de pregunta o cuestión, pero no ante preguntas de mayor profundidad.

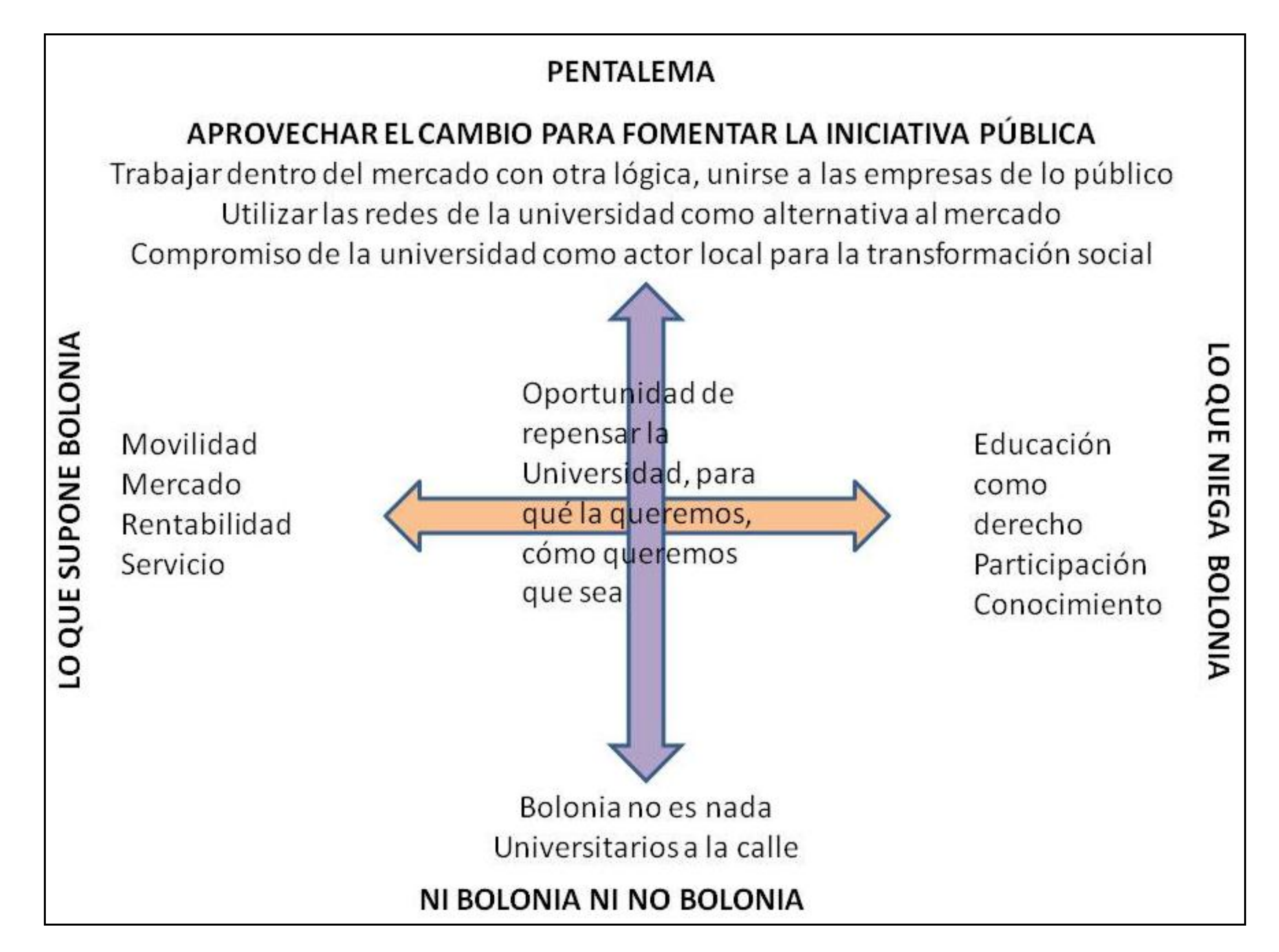


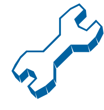
Para encontrar estos tipos de frases que se salen del dilema tradicional hay que estar atentos pues **no se ven fácilmente si no se abre el foco** para ver sus posibilidades. Hay que abrir el campo a otras voces, intentar escuchar lo que dicen algunas voces minoritarias pero (a veces) muy sensatas y creativas.

Estas colecciones de frases del tipo que llamamos "tetralemas" o "pentalemas", o posiciones sobre cada tema, se pueden presentar así, sobre un plano (con flechas o sin flechas), en círculo, cuadrado o en un listado, pero de tal forma que no sean muchas. Mostrar que hemos recogido entre 4-5 posturas básicas, pero que se pueden ejemplificar con no más de 8-10 frases de las muchas que se han estado escuchando.

Aparte (para quién le pueda interesar) se puede acompañar un documento con Análisis de Discurso u otras formas si se ve necesario mayor precisión o justificación científica.

Ejemplo de juego de frases en un taller sobre la reforma universitaria europea (Bolonia)

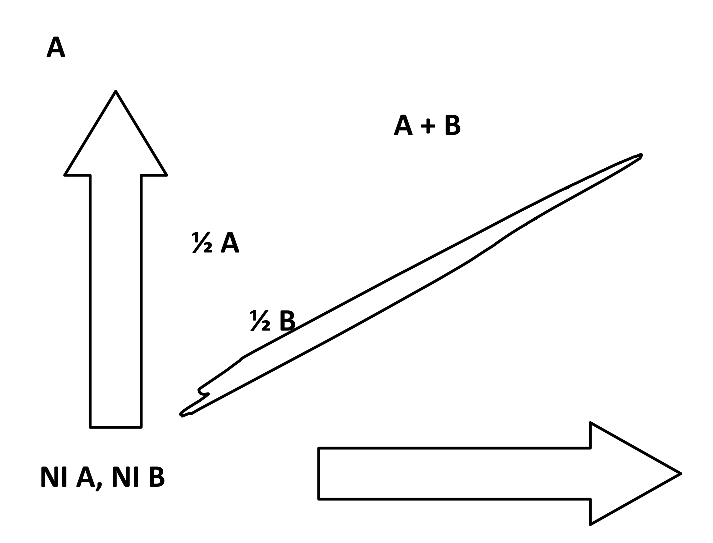




MODELO TRANSCEND

Otro método, propuesto por Johan Galtung, es el Método Trascend (Galtung 2008), donde se suelen presentar las posiciones que se consideran contrapuestas en dos ejes de coordenadas: en el vertical una de ellas y en el horizontal la otra, con una serie de matices en cada una de ellas.

En el punto 0 de partida de ambos ejes estaría "Ni lo uno, Ni lo otro", es decir pierden las dos posiciones y se plantea otro problema diferente. Y en la diagonal que sube de izquierda a derecha se pondrían las posiciones de mediación en el conflicto. En la mitad van apareciendo las de "un poco de cada una" de las contrapuestas, y en el final aparecerían las que superan o transcienden el problema porque las dos partes salen ganando algo o bastante.



En todos estos métodos lo que pretendemos es no quedarnos encerrados en las primeras posiciones que podamos oír, ni en los dilemas más superficiales y repetidos que suelen establecerse en las conversaciones convencionales.

Hay que tener atención especial para **recoger las posiciones que se salen de lo común**, y sobre todo **las que plantean preguntas más profundas** (por ejemplo, ¿porque nos estamos preguntando esto?) o las que apuntan a ejes de debate con causas más de fondo.

Siempre hay alguien que da razonamientos o líneas de reflexión que superan los dilemas más convencionales. Si rescatamos estas frases y las aportamos en una devolución, junto a las dominantes, podemos estar provocando un auto-diagnóstico y una reflexión colectiva de mucho más calado.

Ejemplo de aplicación del Modelo Transcend

En un barrio hay problemas de convivencia por el uso de unas canchas deportivas públicas que están abiertas las 24 horas. Hay peleas por su uso cuando coinciden equipos juveniles locales con equipos de inmigrantes recién llegados al barrio. También hay quejas entre el vecindario por los escándalos, sobre todo nocturnos.

Posición A
"Los que vienen últimos que esperen"
"Esas canchas siempre han sido de los chiquillos del barrio"

Posición B
"No hay bastantes espacios deportivos"
"Pues que se queden los inmigrantes con ellas y que el Ayuntamiento haga otras para los chiquillos"
"Que el Ayuntamiento diga lo que hay que hacer"

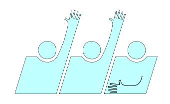
NI A NI B
"El problema son los líos que organizan"
"Se cierran, se pone un guardián y hay que adaptarse a su horario"

Posiciones intermedias, ½ A, ½ B
"Es un problema de horarios"
"Que se repartan las horas para que no coincidan"

Posiciones transcendentes, A+B

"No hay campañas para hacer deporte para los vecinos"
"¿Por qué no podemos aprender de otros lo que hacen mejor?"
"No hay campeonatos entre nosotros"
"No hay un buen equipo del barrio, aunque sea con los nuevos"

V.2. DEVOLUCIONES CREATIVAS



Normalmente, en las etapas finales del diagnóstico nos solemos preguntar ¿Y ahora qué hacemos con toda esta información?

En las sesiones de devolución nos planteamos cubrir varios objetivos muy importantes dentro del proceso participativo:

- Que la gente vea que **no nos quedamos con la información** como si fuera nuestra. La información la ha producido la gente y es suya, y tiene derecho a saber qué se hace con ella. Esto además suele crear un buen clima de colaboración porque no es tan habitual que se hagan transparentes estos procesos.

- Verificar que en la selección de posturas y frases **no se olvidan posiciones que pueden ser importantes.** Que las personas presentes puedan aportar validez de lo que se muestra o complementar si hay errores, o ampliar el auto-diagnóstico si fuera necesario.

- Facilitar un ambiente de profundización y de creatividad a partir de las primeras cosas dichas. ¿Por qué dijimos lo que dijimos? De forma que en estas sesiones se aporten las **razones más profundas** que no suelen estar en las conversaciones habituales, pero que se facilitan con este tipo de devoluciones de creatividad social.

- Si se hacen grupos pequeños para profundizar (y luego un plenario) se pueden mezclar personas de distintos orígenes y culturas para **construir una interpretación colectiva y creativa**, no entrando a juzgar quién dijo cada cosa, sino a ver cuáles son las razones que sustentan las distintas opiniones. De esta forma se contribuye a crear un buen ambiente y acercar las posiciones entre distintos sectores de un proceso.

*Se trata de convocar e implicar al mayor número de fuerzas y actores posibles, a fin de que la **validación del trabajo de escucha**, y las líneas de trabajo futuras sean verdaderamente participadas por la mayoría de la ciudadanía. De esta manera se prefiguran "Conjuntos de Acción" más amplios que puedan ir apoyando estos análisis y líneas colectivos. Pueden ser varias reuniones o solo una, dependiendo del tamaño y características del territorio y de los sectores involucrados. Caso de que se hagan varias reuniones o talleres se puede acabar esta parte del proceso con unas Jornadas que resuman lo que han ido aportando cada reunión previa.*

Jornadas y Auto-diagnóstico

La reunión más amplia para la devolución de las frases recogidas del trabajo de escucha podemos plantearla, por ejemplo, en forma de **jornadas**, donde estarían presentes:

- ☺ El Grupo Motor y la Comisión de Seguimiento
- ☺ Las Instituciones y/o Entidades Promotoras o colaboradoras
- ☺ Las Organizaciones Sociales con presencia en el territorio
- ☺ Ciudadanos y ciudadanas, que hayamos entrevistado u otros que libremente quieran asistir.
- ☺ Si hay tiempo suficiente puede invitarse a Expertos (conferenciantes)



Las conferencias marco a cargo de los expertos nos servirán para centrar el debate y orientar el proceso de reflexión, aportando los interrogantes y cuestiones claves sobre las que incidir. O bien experiencias exitosas que puedan servir de ejemplo.

Ya sea en unas jornadas o en varios talleres sucesivos, este tipo de encuentros **debería tener tres momentos**:

Primero

Resumen de lo que ha sido la experiencia (objetivos, proceso, fases y desarrollo...). Breve presentación, a cargo del Grupo Motor, en la que podemos apoyarnos en **materiales audiovisuales** obtenidos en la fase de trabajo de campo (videos, diapositivas, mapas, paneles y gráficos...)
Síntesis del análisis, que podemos entregar como documento base de trabajo en las jornadas o taller. Se puede haber enviado antes por correo o distribuir como un folleto, y de esta manera la explicación de esta parte entraría en el resumen anterior, ganando tiempo.
En total, no debemos dedicarle a este primer momento más de media hora.

Segundo

Discusión y corrección del auto-diagnóstico en grupos pequeños o mesas de trabajo: se divide al auditorio en grupos de trabajo para debatir sobre las **frases textuales** que hemos seleccionado en el análisis, en forma de “juegos de frases” (como hemos visto anteriormente) sobre cada asunto de importancia. Cada grupo presenta sus posiciones y sus dudas a través de un portavoz

También podemos trabajar con un “árbol de problemas”, por ejemplo, o con un “flujograma” como veremos a continuación.

Tercero

Plenario donde cada grupo pequeño o mesa de trabajo presenta sus **análisis y prioridades**. Conviene hacer algún dispositivo o herramienta gráfica visible para toda la gente, donde se vayan resumiendo y sumando las aportaciones (coincidentes o divergentes).

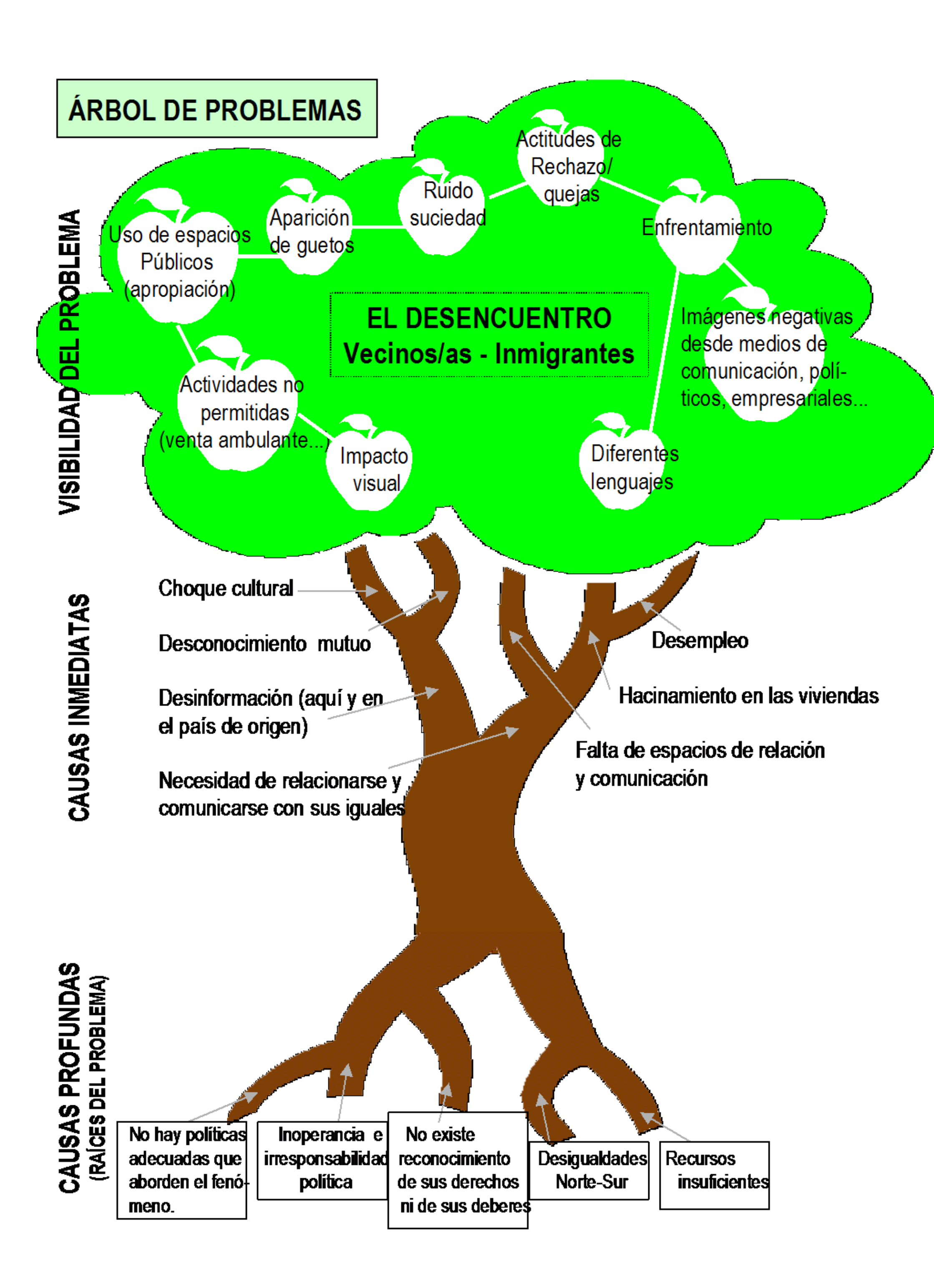
Constatados los puntos de acuerdo, cabe **plantear un plan de trabajo** para avanzar en la planificación (PAIS) que constituye la siguiente fase.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

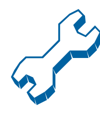
El Árbol de Problemas nos sirve para identificar los síntomas que dan cuenta de un problema, y para relacionar estos con el análisis de sus causas inmediatas y sus causas profundas. Las posturas a debatir para colocar en el árbol se pueden traer de las frases ya recogidas en el trabajo de campo anterior, y se pueden completar también con las aportaciones de quienes acudan a sesiones de trabajos en grupos y plenario.

Para poder desarrollar esta técnica podemos hacer pequeños grupos y con la ayuda de la representación de un árbol. Cada grupo intentará identificar un problema central (en torno al tema del proceso) y a partir del mismo ver cuáles son los síntomas que hacen visible tal problema en la comunidad, y posteriormente las causas más inmediatas y las causas más profundas del mismo.

En este ejemplo de árbol de problemas, vemos cómo **el problema central** definido es el **desencuentro entre vecinos/as e inmigrantes**, que se hace visible (frutas del árbol) en el *uso de espacios públicos, la aparición de guetos, el ruido y la suciedad, las quejas y actitudes de rechazo,* etc. **Las causas inmediatas**, que aparecen en las ramas, son *el choque cultural, el desconocimiento, la desinformación, la necesidad de relación,* etc. **Las causas profundas**, se grafican como las raíces del problema y podrían ser desigualdades entre países, la *falta de políticas adecuadas, de reconocimiento de los derechos y deberes de los inmigrantes,* etc.



También podemos añadir quiénes serían las instituciones, grupos, sectores, alianzas, que podrían implicarse en la resolución de tales cuestiones. Lo importante es que cada grupo de trabajo pueda discutir ordenadamente para que pueda devolver al plenario de las Jornadas o taller de devolución análisis claros sobre los que priorizar. Se puede utilizar también como un resumen gráfico posterior al flujograma, sobre todo cuando éste se muestra muy complejo.



FLUJOGRAMA

Otra técnica posible es el **flujograma**, que busca identificar las relaciones de causa-efecto, ya sea partiendo de las frases seleccionadas o formulando directamente los elementos que los participantes consideran que están influyendo en un tema central que también habrá que identificar.

Es una técnica apropiada para los talleres de devolución, porque con ella es posible llegar a priorizar tres o cuatro temas por donde se puede empezar a trabajar y también se identifican a los actores responsables de buscar estrategias y las soluciones a los mismos.

Consiste en elaborar colectivamente un gráfico en el que se visualicen las relaciones de causa-efecto entre los diversos elementos relacionados con el tema objeto de debate, para establecer los "nudos críticos", los principales factores por donde habría que empezar a resolver.

El procedimiento es el siguiente:

1. Se entrega a cada participante entre dos a cuatro fichas o *post-it* (según el nº de participantes en el taller) para que escriban las cuestiones que crean pertinentes respecto al tema que se está abordando. Se advierte que no se trata tanto de aportar soluciones o propuestas sino de enunciar los factores relacionados con el tema. En las frases deberá figurar también de quién depende mejorar la situación que se cita.

2. Los participantes contarán con un asistente que ayudará a escribir a quien tenga dificultad para ello, no aportando sugerencias ni entrando en debates. En definitiva será mero transcriptor de lo que se diga.

3. Se recogen estas tarjetas o papeles con las frases de forma que se respete el anonimato. Se leen en alto y se agrupan por sus similitudes a juicio de la mayoría.

4. Siempre que sea posible, se resume cada agrupación de fichas por dos o tres palabras que condensen lo principal. Estas se colocan en una pizarra, papelógrafo o papel continuo de forma que sean bien visibles.

5. Se pide a los participantes que busquen las posibles relaciones de causa y efecto entre todas ellas. Para ello se utilizarán flechas que unan entre sí los distintos textos como causa o efectos.

6. La persona que modere deberá cuidar que se vayan estableciendo relaciones a partir de cada uno de los conceptos escritos. Procurará que intervengan todas las personas del grupo haciendo alguna propuesta o

participando en el debate. Por lo que el grupo no debe superar los 10 o 12 componentes.

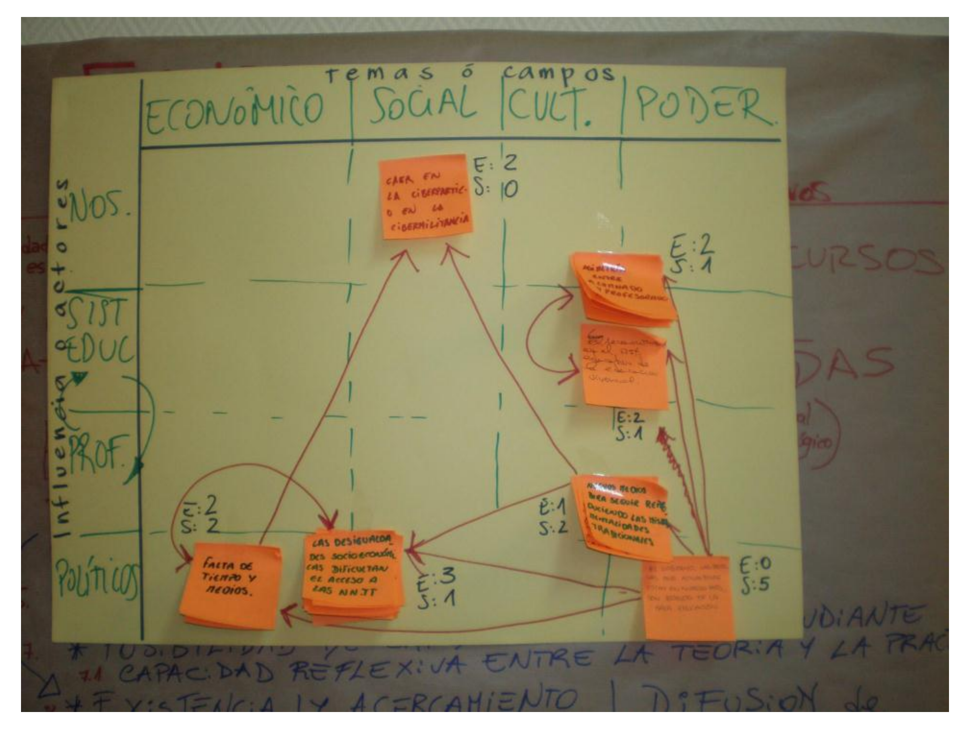
7. Una vez establecidas las relaciones más consensuadas, se hace el recuento del número de flechas de entrada (consecuencias) y del número de flechas de salida (causas) que tiene cada tema. Los que tengan más flechas de entrada y salida serán considerados los "nudos críticos".

8. Asimismo, se verá qué aspectos y qué nudos pueden ser abordados por el grupo, sobre cuales se puede influir, y aquellos que están fuera del alcance del grupo.

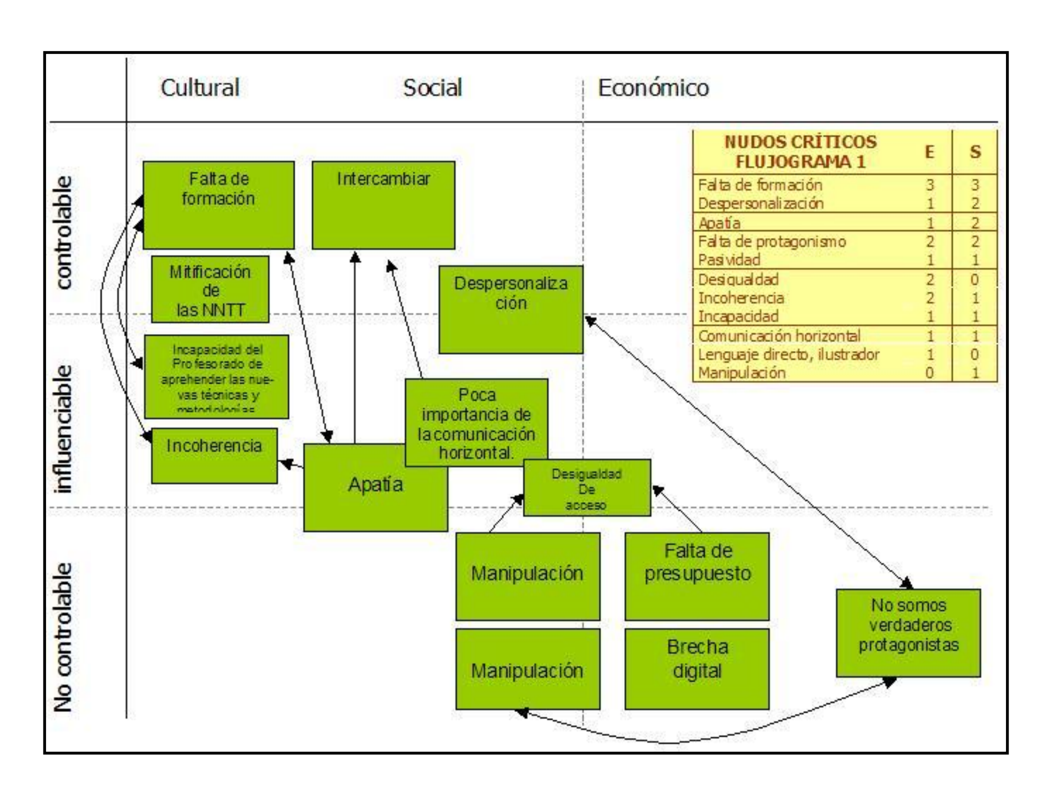
9. Estos temas o posiciones se pueden colocar en un cuadro donde en la columna de la izquierda se marquen unas filas con los principales responsables que pueden resolver estas cuestiones (desde nosotros mismos hasta los más alejados donde es más difícil influir). Las demás columnas se pueden inicialmente dejar en blanco, o poner en ellas los principales aspectos que influyen en el proceso, o bien ordenarlas desde las causas más estructurales a las más coyunturales.

	Poder*	**Trabajo***	**Hábitat***	**Cultura***
Podemos controlar				
Podemos influir				
Fuera de control				

* **aquí se pondrían los temas que estructuran el proceso**



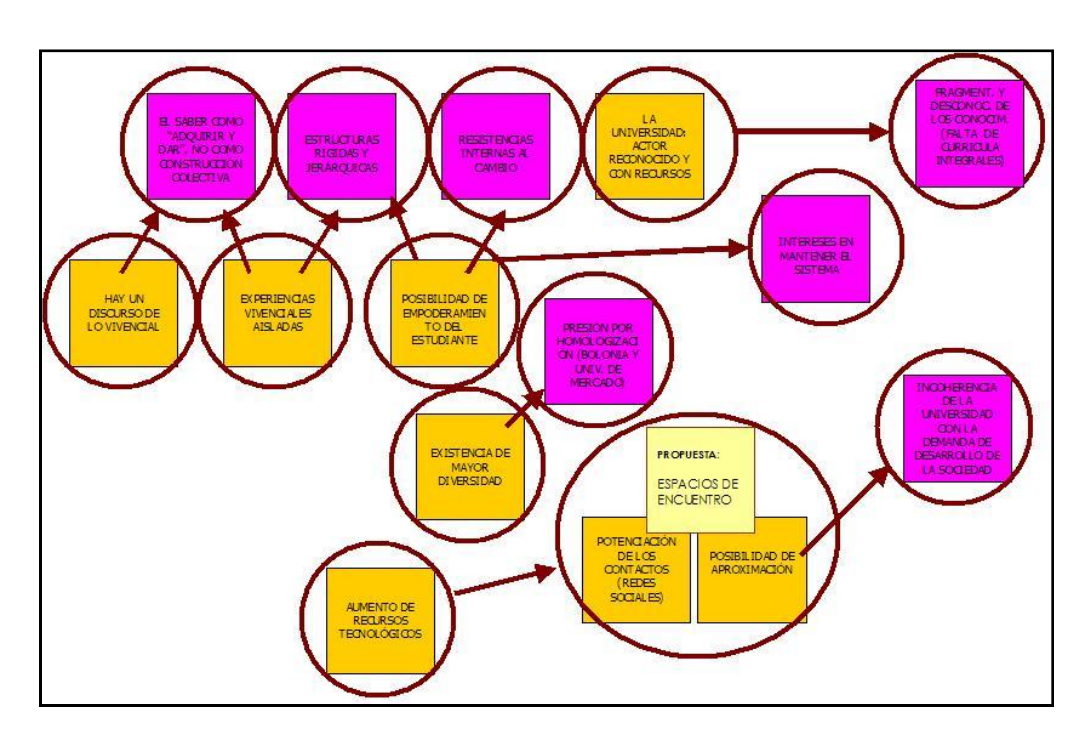
Ejemplo de Flujograma realizado sobre papelógrafo



NUDOS CRÍTICOS FLUJOGRAMA 1	E	S
Falta de formación	3	3
Despersonalización	1	2
Apatía	1	2
Falta de protagonismo	2	2
Pasividad	1	1
Desigualdad	2	0
Incoherencia	2	1
Incapacidad	1	1
Comunicación horizontal	1	1
Lenguaje directo, ilustrador	1	0
Manipulación	0	1

Ejempo de Flujograma con expresión de las entradas y salidas de los nudos críticos

Otra forma de realizarlo es partiendo de las frases seleccionadas de las entrevistas, talleres, etc. de la fase de trabajo de campo. Y también se puede realizar de manera simplificada sin hacer ninguna matriz. Basta con colocar los post-it con los problemas o factores que los participantes consideran que están influyendo o determinando el problema estudiado, en una pizarra o papelógrafo sin un orden preestablecido, **agrupándolos de modo homogéneo** (frases que vienen a decir algo muy parecido) y enmarcándolos en un círculo. A partir de aquí, se establecerían las relaciones como se ha explicado.



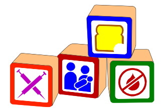
Ejemplo de Flujograma sin matriz

La descripción relacional acabaría aquí, pero posteriormente, en una parte propositiva, se debería a) Proponer medidas sobre los factores que se controlan, b) Formular propuestas para que sea efectiva la influencia que, según la matriz, se tiene sobre los nudos descritos, y c) Indagar sobre posibles acciones con las que lograr que aquello que está fuera del alcance se convierta, a medio o corto, plazo, en controlable, o, al menos, dentro del radio de influencia.

VI. LA ORGANIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS. Programación de Acciones Integrales y Sustentables (PAIS)

Después de haber negociado el comienzo del proceso participativo, de haber hecho el trabajo de campo para recoger información y de haber hecho las devoluciones, podemos decir que está realizado el **auto-diagnóstico**. También, con los talleres de priorización, se han construido los ejes emergentes sobre los que hay que centrar las acciones de cambio, por lo que ahora hay que pasar a programar acciones.

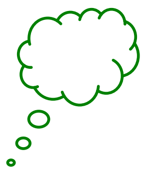
VI.1. CONSTRUCCIÓN DE LAS PROPUESTAS



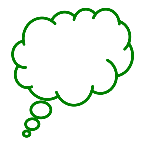
No se trata de hacer auto-diagnósticos tan solo para saber más, sino para construir conjuntamente acciones de mejora de la calidad de vida. Así pasaremos desde la planificación y programación de actividades a la ejecución participada de las propuestas.

Dentro de los modelos de Planificación Estratégica nosotros solemos dar prioridad a la **Planificación Estratégica Situacional** (por ejemplo, de ahí hemos tomado el Flujograma y otros mecanismos de planificación). Pero también usamos el EASW (European Awareness Scenario Workshop), los mecanismos de las Democracias Participativas, de la Educación popular, el DRP (Diagnóstico Rural Participativo), etc. Aquí solo vamos a presentar una breve introducción a cómo entendemos estos pasos para la elaboración de las propuestas y el seguimiento de su ejecución.

Planificar es proyectar escenarios de futuro: definir entre todos la situación ESPERADA a la que queremos llegar, a través de una Propuesta de Actuación, desde una situación caracterizada o definida en forma de problemas detectados, posibles causas y efectos previstos (Auto-Diagnóstico).

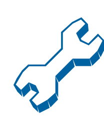


Llegaremos hasta donde quieran llegar los grupos y sectores que están involucrados en el proceso: desde esbozar unas líneas de actuación, hasta concretar un Programa de Acción, con asignación de recursos (Presupuesto) y temporalización de las actividades a corto, medio y largo plazo (Calendario).



Cualquier Plan de Actuación que se diseña sin intervención de la gente es muy probable que fracase, o que sus resultados sean, cuanto menos, insuficientes. Por ello se tiene que evitar la planificación "desde arriba" y negociar con los actores sociales implicados tanto las grandes líneas de actuación (PLAN), como

los contenidos marco (PROGRAMA) y la propia gestión de los PROYECTOS (principio de corresponsabilidad).

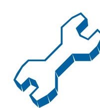


TÉCNICA DE LAS NUEVE CUESTIONES

Son preguntas que nos formulamos a la hora de intervenir sobre la realidad y que nos ayudan a elaborar los apartados del Plan de Acción Integral Sustentable (PAIS):

- ¿QUÉ? (Naturaleza del Proyecto)
- ¿POR QUÉ? (Fundamentación)
- ¿PARA QUÉ? (Objetivos)
- ¿PARA QUIÉN? (Destinatarios)
- ¿DÓNDE? (Localización)
- ¿CÓMO? (Metodología de acciones y de evaluación)
- ¿CUÁNDO? (Calendario)
- ¿CON QUÉ? (Recursos materiales, económicos, humanos)
- ¿CUÁNTO? (Presupuesto)

Esta técnica no solo sirve para la planificación. También podemos utilizarla al inicio del proceso participativo, en la fase de diseño.



LA MATRIZ REFLEXIVA

Esta técnica es un útil instrumento para la **construcción de propuestas que satisfagan al conjunto de acción más denso y extenso, esto es, al que aglutina a más realidades grupales con la mayor intensidad en torno a un proyecto común**. También nos puede ayudar a definir la idea fuerza, que veremos a continuación.

Para ello los participantes han de contar con una **matriz inicial** que recoja todos los posicionamientos. A tal fin se ha de elaborar una matriz en la que **elementos constituyentes del Plan** que se pretende desarrollar quedan enunciados en las columnas (técnica de las nueve cuestiones), y en las filas la posición central de cada sector o grupo respecto a la problemática que se está abordando, colocándose en cada celdilla las opiniones expresadas al respecto. Se puede dar el caso –de hecho así lo refrenda la experiencia investigadora- que queden celdillas vacías.

		Aspectos						
		Qué hacer	**Por qué**	**Cuándo**	**Dónde**	**Con qué**	**Con quiénes**	**Etc.**
Posición - Propuesta	**A**	………	…….	¿?	………	…….	¿.?	¿?
	B	¿?	…….	…….	¿?	……..	. ¿?	……
	C	……..	¿?	……..	……..	¿…….?	……	……
	D	…….	…….	……..	¿?	……..	¿?	¿?

Asimismo, se puede hacer una matriz en las que se enuncian los elementos constituyentes del Plan sin etiquetar los grupos en donde, eso sí, sean colocadas en cada celdilla las opiniones expresadas al respecto.

Se elabora esta matriz inicial de uno u otro modo, lo importante es que se cuente con un material en donde el grupo pueda visualizar sin dificultad, los diferentes posicionamientos sobre el Plan y sobre cada uno de los elementos constituyentes del mismo para así poder reflexionar sobre los múltiples y diversos dichos.

El objetivo de la aplicación de esta técnica no es poner en evidencia a nadie, sino que cada uno y cada cual cuestionen sus posiciones al observar tanto su coherencia interna como las posiciones de otras realidades grupales, propiciándose de esta manera el acercamiento de realidades grupales que aparentemente parecían más alejadas de los que en realidad lo estaban.

Cómo proceder

1) Se elabora previamente una matriz inicial en la que se muestran las posiciones respecto a cada uno de los elementos constituyentes del Plan[2]
2) Se saluda y agradece la presencia de los participantes. Se explica la dinámica a seguir. Se muestra (y/o se entrega a cada participante) la matriz inicial elaborada en donde quedan expuestas las diferentes opiniones.

[2] Para su elaboración se puede recurrir a las propuestas recogidas en la fase de devolución o se puede construir poniendo la matriz en blanco y rellenando las celdillas con lo que en ese momento expresen los participantes.

3) Se pide que se formen grupos de acuerdo con el grado de afinidad que le sugiere alguna de las posiciones expresadas. Se asigna a cada grupo, al menos, un asistente y un dinamizador que ayuda a organizar el debate y a redactar los contenidos.
4) Se le pide a cada grupo que intente rellenar las celdillas que están sin texto, y que para ello sopesen los contenidos que están en las celdillas pertenecientes a otras posiciones.
5) Sea como fuere, una vez completada, se les pide que reflexionen sobre la coherencia interna que tienen las manifestaciones expresadas.
6) Si el grupo no aprecia ningún tipo de contradicciones se recurre al cuestionamiento de los contenidos vertidos. Por ejemplo, se pregunta *¿por qué se ha o no se ha seleccionado el contenido de alguna celdilla perteneciente a otra posición?* Se solicita que expongan razones y argumentos.
7) A la luz del debate se pide que reelaboren el contenido de la matriz.
8) Se realiza un compendio de todas las matrices elaboradas por todos los grupos en donde quedan expuestas las nuevas resultantes posiciones respecto a los apartados estructurantes de la misma. Se entrega a cada participante el compendio realizado.
9) Se expone en plenario.
10) Se pasa a la construcción de una matriz única, para ello se procede como sigue:

    10.1) Se solicita que cada participante señale si hay algún apartado que no es susceptible de someterse a conversación-negociación. Este veto reduce el número de apartados.
    10.2) En el caso que sean señalados, inicialmente se procederá a debatir aquellos apartados que no han sido previamente vetados, o en el caso que lo sean todos, por aquellos que presentan menos vetos.
    10.3) Por orden decreciente de vetos, se procederá a debatir cada uno de los apartados.
    10.4) Al objeto de facilitar la formulación de puentes o embragues que conecten diferentes posiciones, se solicita que se expongan los matices y comentarios que se estimen oportunos.
    10.5) Se buscará el consenso, pero en caso de que no se logré, se redactarán tantos textos como posiciones claramente diferenciadas sean expuestas.
    10.6) Cada contenido serán nombrado con una letra para facilitar la realización del apartado 10.8.
    10.7) Así se ha de proceder apartado por apartado
    10.8) Debatidos todos los apartados, se solicitará a cada participante que elaboré su matriz de acuerdo con los diversos textos expuestos en cada apartado[3].

---

[3] Como se ha dicho, la reunión contará con asistentes para, entre otras cuestiones, ayudar a redactar, pero para este cometido no es necesario que cada participante escriba el contenido de la matriz, es

10.9) La matriz resultante será la que más participantes hayan elaborado del mismo modo.

VI.2. LA IDEA-FUERZA

Para poder construir un plan de acción es necesario tener claro un eje vertebrador, lo que hemos llamado **Idea Fuerza**. Antes de ponernos en marcha es bueno saber hacia dónde queremos caminar.

A partir del análisis de redes y la localización de posibles alianzas estratégicas (conjuntos de acción), podremos delimitar el **ámbito de la propuesta,** cuyo contenido se establece teniendo en cuenta los **objetivos de transformación** que siempre han de presidir un proyecto. Se trata de una **propuesta** sobre todo **participada y consensuada** con la mayor parte de los actores implicados en el tema (a los que ya nos habíamos acercado en el trabajo de campo, y en las sesiones de devoluciones creativas).

La **Idea Fuerza** se puede expresar en una frase que sea capaz de motivar a la población desde sus redes de vida cotidiana, que responda a una necesidad sentida ampliamente, y debe tender a integrar (en el sociograma) amplios conjuntos de acción:

- **Hacia arriba**: hacia las Administraciones Públicas (estatal, autonómica, municipal) y otras instancias de Poder, con una actitud tanto de protesta como de propuesta, reivindicativa y también negociadora.

- **Hacia los lados**: hacia el Tejido Asociativo (otras Organizaciones y Movimientos Sociales), para buscar una mayor coordinación de esfuerzos y conseguir efectos multiplicadores (llegaremos más lejos más veces).

- **Hacia abajo**: hacia la Base del Tejido Social (la Ciudadanía no organizada), a través de escuchar y dar Información, y que esta IDEA-FUERZA sea de verdad movilizadora.

La Idea Fuerza debe **incluir y coordinar los diversos aspectos temáticos** de la Planificación. Para cada aspecto de los priorizados se puede organizar una Mesa de Trabajo que se vaya auto-formando y elaborando las propuestas concretas, para que sean debatidas y refrendadas por el conjunto de los participantes. La lógica de acción se basa en que en estos procesos no estamos para hacer simples explicaciones, sino para **orientar todos los análisis a propuestas de transformación y mejora** de las problemáticas abordadas.

El aspecto integral hace referencia a que cualquier planificación no puede dejar de contemplar aspectos como la **viabilidad económica**, la **sustentabilidad de tipo ecológico**, la **organización democrática y participativa**, y los aspectos de la **cultura**

---

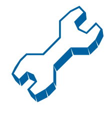
suficiente con poner la letra que hace referencia a algunos de los comentarios incluidos en cada uno de los apartados constituyentes de la matriz.

local y sus innovaciones. Y la **Idea Fuerza** debe jugar un papel también de integración de todos estos aspectos y todas las "mesas de trabajo sectoriales", para que la acción sea conjunta y coordinada. Un plan no puede funcionar solo con un organigrama, sino que la coordinación debe basarse en un interés común de acción, y este es el papel de la **Idea Fuerza**.

Una buena manera de sistematizarla puede ser, por ejemplo, elaborar una ficha que contenga: a) propuestas urgentes realizables en un año y que sirvan como test de credibilidad en el proceso b) propuestas temáticas organizadas por sectores (trabajo, seguridad, salud, educación, …) c) la idea fuerza integradora de todos estos aspectos y una frase motivadora que llegue a la población.

Además está el aspecto de la **sustentabilidad del proceso**, es decir, que en el tiempo se pueda sustentar por si mismo, y no ser como una movilizacion que persiste sólo en lo que dura el entusiasmo de un momento. Hay que cuidar sus aspectos ambientales y territoriales, sus aspectos de viabilidad económica, sus enraizamientos en las culturas locales, y sus formas organizativas perdurables. Un plan que se pone por decreto, si no enraiza en las costumbres no tendrá una sustentabilidad en la propia población, será ineficiente y dificil de mantener.

Con las siguientes herramientas nos podemos acercar a priorizar las propuestas concretas y la idea fuerza.



PONDERACIONES POR PUNTOS (Del método EASW) [4]

Esta es una técnica apropiada para priorizar y para introducir algo de perspectiva al proceso que estamos realizando. Por ejemplo, para concretar la idea fuerza aglutinadora del conjunto del proceso.

En el método EASW hay dos partes diferenciadas: una de análisis o de auto-diagnóstico (que se puede hacer con cualquiera de las técnicas antes reseñadas), y otra de **priorización de las líneas de trabajo** a las que se debe dar mayor importancia. Hay muchas tareas a las que habría que dedicarse para atajar las causas del problema, pero como el tiempo y los recursos son limitados, debemos concretar cuáles son las más importantes y las más urgentes.

Una vez hechas las reuniones de grupos pequeños o mesas de trabajo, algún portavoz de cada grupo explica sobre un papelógrafo o cartel, los rasgos principales de sus análisis (o líneas de propuestas). Ha de hacer referencia a los contenidos que integren los diferentes aspectos causales, y a los actores, redes y conjuntos de acción que podrían participar en construir soluciones viables. No se trata de que gane uno frente a otros en la priorización, sino de que cada

[4] EASW - European Awareness Scenario Workshop

persona pueda ponderar distribuyendo sus puntos para aquellas propuestas que le parecen más interesantes.

Hay casos en que se prohíbe votar por la propuesta del propio grupo, y en otros casos también se añade una "bola negra" de oposición o desacuerdo fundamental para alguno de las propuestas.

Para crear mejor ambiente e implicación, cada grupo puede exponer sus propuestas de trabajo lo más creativamente posible. Para ello es imprescindible aportar material: papel de periódico, cartones, tijeras, rotuladores o marcadores de colores, etc.

Suele ocurrir que hay unos pocos entre los análisis propuestos en donde se concentran las ponderaciones, y luego hay un salto hasta los que siguen en la lista. Entre los que han resultado con más puntos, se puede hacer un intento de convergencia también si se quiere encontrar un eje central, una idea fuerza, pero también se pueden mantener esas varias líneas de análisis (o incluso de propuestas de trabajo)

••



Lo más importante es conseguir unos consensos en la construcción colectiva del conocimiento del problema y de las líneas de acción que los participantes vean más factibles. Intentar superar los personalismos que tratan de influir en las tomas de decisiones, dando más prioridad a los contenidos (propuestas escritas) que a los portavoces (a ser posible de grupos creados de forma aleatoria). Y que la gente salga de estas sesiones con la sensación de haber construido algo concreto y colectivo. En estos procesos pueden intervenir todas las personas y todas las ideas implicadas, y no solo las de los representantes o los que dicen ser más ilustrados.

••



PROPUESTAS EASW B	ACTORES RESPONSABLES	PUNTOS
Negociar al principio demandas, expectativas, contenidos, indicadores de evaluación, mediante dinámicas vivas	Profesorado Alumnado	27
Que el profesorado esté vinculado con procesos sociales externos	Profesorado Actores sociales (formales e informales)	28
Romper la estructura del aula apropiándose el alumnado de ella.	Alumnado Poder Universitario	30
Dar clase en espacios públicos abiertos en puntos en que los/as alumnos/as elijan según sus intereses	Profesores Alumnado	33

Ejemplo de votación ponderada. Jornadas de Participación 2007. Fuente: Master en Investigación Participativa para el Desarrollo Local, 2006-2007.

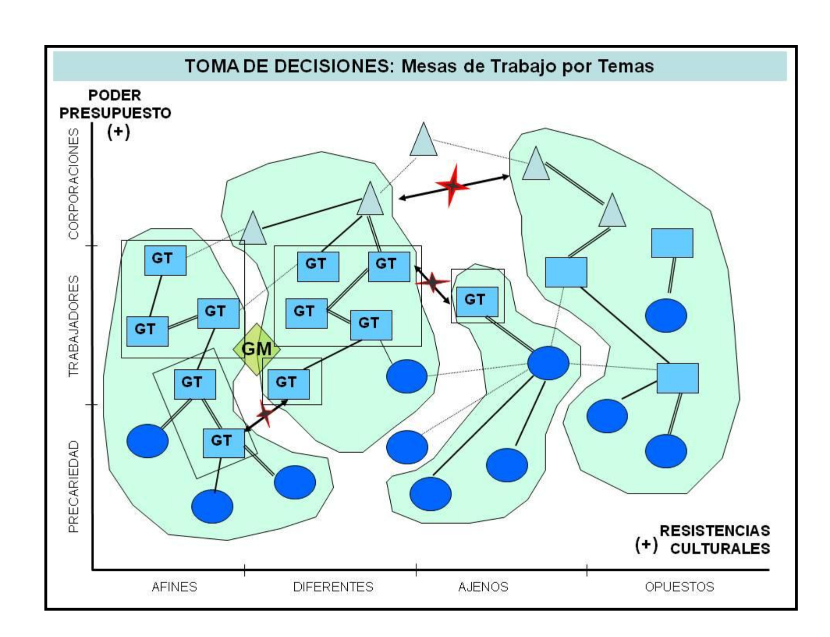
VI.3. REDES DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVAS

Para que un proceso se pueda mantener por sí mismo se tiene que basar en el **protagonismo colectivo** construido desde la base. Es decir, que la gente sienta y compruebe que sus iniciativas son tenidas en cuenta, por el conjunto del proceso, en los grupos y reuniones, al menos en un cierto grado. **No quiere esto decir, que se haga caso a todo lo que se le ocurre a la gente**, sino que tiene que haber un proceso transparente de toma de decisiones de abajo arriba, donde cualquier análisis o propuesta tenga la oportunidad de ser considerada, debatida y ponderada.

Partimos, entonces, de las redes informales de vida cotidiana, de los comentarios de bares, mercados, plazas, etc., hasta ver cómo se agrupan por "conjuntos de acción". Ahora pasamos a las formas de funcionamiento para la toma de decisiones del proceso.

(Eco)organización[5]

Así, por ejemplo, cada grupo de trabajo (en el gráfico GT) o de actividad se puede reunir con otros afines o diferentes por **Mesas Temáticas** (Educación, Salud, Seguridad, Trabajo, etc.), y el Grupo Motor (en el gráfico GM) junto con el grupo multimedia, hacen su labor transversal de animar a todos con la idea-fuerza, superar bloqueos o problemas de coordinación, o de difusión.



---

[5] Se plantea una organización operativa y democrática que sea capaz de responder localmente a los retos planteados. No es frecuente que exista este tipo de organización, si no más bien algunos órganos del poder local o sectorial de tipo consultivo y generalmente un poco atrofiados en su funcionamiento. La cuestión no es cambiar un organigrama por otro, en debates internos en las administraciones, sino que debemos tomar previamente nota del socio-grama que haya salido del auto-diagnóstico y actualizarlo, para ver como se pueden organizar "*ad hoc*" los conjuntos de acción en mesas de trabajo, reuniones de taller o de centro o de barrio, asambleas, etc.

Se trata más de un **mapa flexible de funcionamiento auto-organizado** y revisable cada año, que de un organigrama jerárquico y rígido. Es decir, se trata de dotarse en el interior del proceso de un esquema de red democrática y participativa (que facilite el protagonismo de la gente) para presentarse ante los poderes administrativos o económicos con una voz colectiva y con proyectos concretos, de manera que la negociación y seguimiento sean más viables y eficientes.

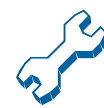


El socio-grama sigue siendo uno de los instrumentos clave del Grupo Motor en la toma de decisiones y elaboración de estrategias, no solo en relación a su posición en el mismo (por ejemplo, entre los ajenos y diferentes para persuadirlos) sino también en relación a su composición (por ejemplo, si no hay representación de mujeres en el mismo habría que moverse hacia los espacios donde ellas estén).

Los momentos cumbres en que se se reflejan las iniciativas de todo el año son las **Asambleas** abiertas, donde las Mesas Temáticas o de ámbitos territoriales plantean sus iniciativas, se debaten y ponderan.

Una Asamblea es una reunión amplia y abierta, y debe dar lugar a un proceso participativo de reflexión colectiva. Es, por tanto, no solo un espacio informativo sino también de encuentro y foro de debate. Sin embargo, hay que tener en cuenta que es difícil que todos los participantes lo hagan al mismo nivel, y cuanto mayor sea el número de asistentes más difícil es articular que todas las personas puedan dar su opinión.

Para que la asamblea sea operativa y eficaz como técnica de Planificación y Programación debemos articularla en comisiones de trabajo, mesas o talleres donde podremos aplicar las **técnicas de trabajo con grupos pequeños**, (algunas de las cuales hemos visto en capítulos anteriores).



LA ASAMBLEA PARTICIPATIVA

En una Asamblea Participativa conviene trabajar desde aportaciones personales en **grupos pequeños** (antes o durante el acto), lo que permite que cada cual pueda expresar su iniciativa en grupos ideales de 6-8 personas y no mayores de 10-12. De esta forma un colectivo de 100 personas puede recoger las opiniones de 10 grupos y debatir sobre ellas ya en plenario.

Hay que marcar los tiempos para que estas asambleas no se eternicen y acaben aburriendo. No tanto lugares para “dar mítines” que monopolizan la información, sino en lugares para proponer **análisis colectivos y propuestas**

operativas, que se puedan ponderar como en el caso que señalábamos de las devoluciones creativas.

No se deben hacer Asambleas todos los meses, pero al menos una o dos al año deben ser recomendables. Por lo que se deben encuadrar dentro de una programación y tenerlas como referencia. Es en las asambleas participativas a donde deben llegar las propuestas (tanto de las "mesas de trabajo" de cada zona geográfica como de temas sectoriales). A continuación ponemos dos ejemplos de cómo podría funcionar esto en un Barrio y en una Comunidad Autónoma.

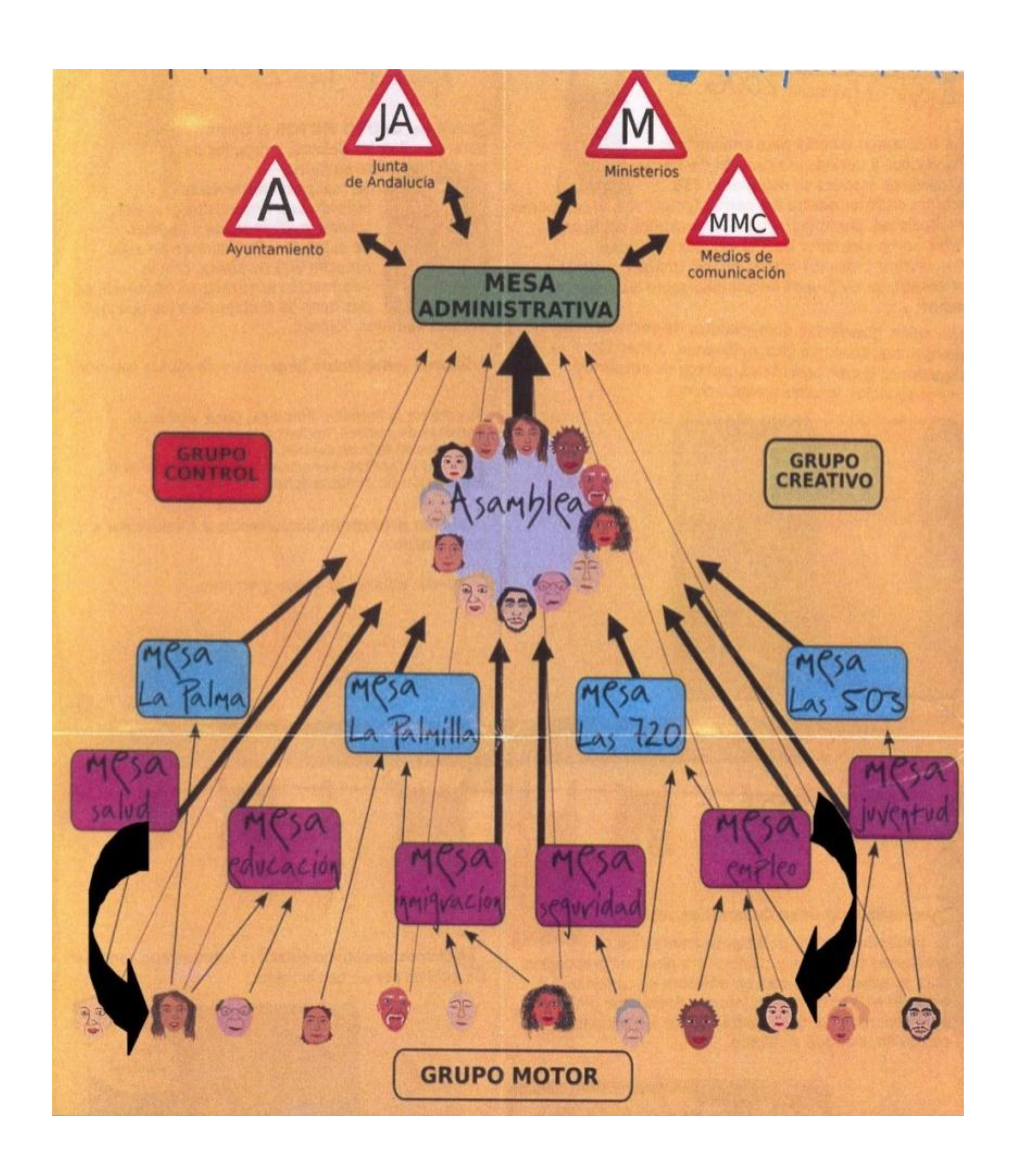


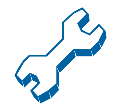
Se trata de que las iniciativas de base puedan llegar directamente a la asamblea y a la red participativa. La Labor de las asociaciones y de los colectivos no debe ser tanto la de "representar" a la gente, como dinamizar para que la gente tome iniciativas y las presente directamente en las mesas, redes o asambleas, para debatirlas y priorizar un plan de acción. Hacen falta más dinamizadores o facilitadores (voluntarios y/o profesionales), que integren los grupos motores o mesas temáticas, y menos peleas o rivalidades por quién es el "representante" en las comisiones de negociación o seguimiento.

En el ejemplo posterior publicado en un folleto difundido en un Barrio de Málaga se propone la escucha y consulta de las 6 Mesas temáticas sobre cada uno de los asuntos que les afectan. Y lo mismo de las 4 Mesas en que se puede dividir el territorio del barrio (unos 30.000 habitantes). Desde el trabajo de estos grupos se hacen propuestas (una o dos veces al año) a la Asamblea para que les de legitimidad, y se prioricen sus acciones más urgentes y sus propuestas de trabajo a medio y largo plazo.

Todo ello no funcionaria sin un Grupo Motor activo y dinamizador, sin un Equipo Creativo (multimedia) y sin una Comisión de Control que haga seguimiento y rinda cuentas de las decisiones ejecutadas en la Asamblea. Además, debe haber un espacio o Mesa de Negociación con las Administraciones y los medios de comunicación, para hacer efectivos los compromisos, recabar información y hacer el seguimiento de los acuerdos alcanzados.

Ejemplo de red democrático-participativa de un Plan en un barrio





RED MULTIMEDIA

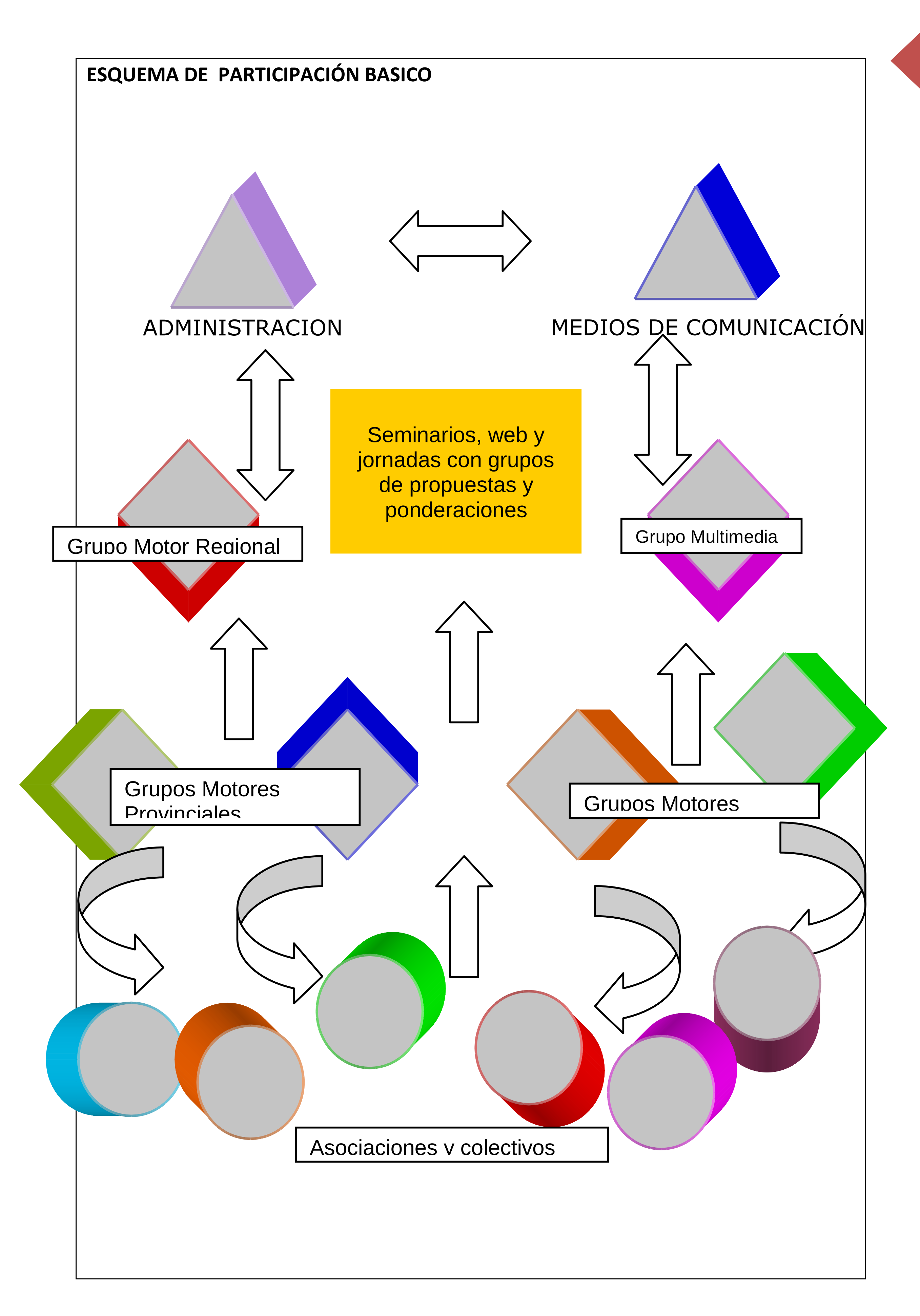
En la tabla del siguiente ejemplo resumimos el proceso participativo en seis pasos distribuidos en la columna de la izquierda, y en las otras 4 columnas hemos puesto las propuestas de funcionamiento para las distintas redes en que se pueden mover las democracias cara a cara, las democracias con talleres y asambleas participativas, las democracias electrónicas, y las democracias de los medios audiovisuales. Es un intento de articulación de estas formas de tomar iniciativas desde la base, y de acordar propuestas desde la colaboración (en este caso, de las asociaciones de migrantes y pro-migrantes con la propia administración regional).

El aspecto democrático participativo en los últimos años está planteando nuevas formas de toma de decisiones a partir de:

- la **construcción colectiva** de las propuestas
- de la sustitución de los "representantes" que interpretaban lo que quería la gente por **"portavoces"** que solo trasmiten las iniciativas de la base o de los técnicos
- de la articulación de **nuevos canales** para la participación desde la vida cotidiana de las personas, de los no organizados, y no solo a través de las asociaciones, aunque estas sigan siendo muy importantes (pero por su actividad, no por su representatividad)

AMBITOS / PROCESOS	**Redes cara-cara, cotidianas y de convivencia.** (Local-Provincial)	**Reuniones, Talleres, Jornadas, etc.** (Provincial-Regional)	**Internet y nuevas formas telemáticas.** (Regional-Global)	**Dispositivos multi-media, audiovisuales.** (Regional-Global)
1.1 Formular Problemas, **1.2 Preguntas,** **1.3 Agenda.**	Rumores, cotilleo, sobre "analizadores"	Reuniones entre Administración, Técnicos, y Dirigentes. (En provincias y región)	Blogs, Foros, noticias, y bibliografía. Asesoría y Preguntas de expertos	Difusión del proceso y de los sistemas de participación.
2.1 Grupos motores. **2.2 Consulta, escucha, a las redes sociales cotidianas.**	Conformación de grupos motores locales voluntarios. Preguntas y conversaciones coloquiales.	Mapeo-muestra, para hacer talleres y ver las diferencias de posiciones entre asociaciones y sectores.	Expertos por sistema DELPHI. Foros y blogs con diversas posiciones	Grabación audio-visual de entrevistas y coloquios. Buzones, y teléfonos abiertos, etc.
3.1 Análisis e interpretación de posiciones, para hacer Devoluciones Creativas	Ejes de frases dominantes y emergentes. Deliberación con dispositivos participativos.	Equipo técnico mixto, para "posiciones" dominantes y emergentes. Flujo-gramas	Difusión de ejes por temas para ser completados Wiki: construir posiciones superadoras.	Grabación y retrasmisión de talleres con dispositivos participativos.
4.1 Idea-Fuerza integral. **4.2 Medidas más urgentes.** **4.3 Planes por temas a medio y largo plazo.**	Llamamiento a participar en las Jornadas con grupos de propuestas. Actos lúdicos.	Jornadas con grupos mixtos para priorizar Idea-fuerza y medidas más urgentes. Comisiones de auto-formación por temas.	Priorización por internet de las propuestas mostradas. Foros, wikis, de las comisiones, auto-formarse y preparar las propuestas.	Folleto con la explicación del autodiagnóstico y la Idea-fuerza. "Crear noticia" en prensa y TV, de lo planteado, con portavoces significativos.
5.1 Formas participativas de funcionamiento.	Grupo motor mixto, para recoger y animar desde las propuestas de base local.	(ver Esquema de Participación Básico, adjunto)	Equipo multi-media, para dinamizar página web, y sus secciones.	Equipo multi-media que selecciona portavoces de forma rotativa y con diversidad.
6.1 Evaluación seguimiento, y monitoreo	Consulta a la población una vez al año para evaluar el proceso.	Criterios y objetivos para indicadores.	Consultas y sondeos de seguimiento por usuarios de internet.	Difusión y consultas por radios comunitarias, etc.

ESQUEMA DE PARTICIPACIÓN BASICO



VI.4. EL INFORME OPERATIVO

El Informe Operativo es una herramienta de trabajo para todas las personas que han participado a lo largo del proceso. Por lo tanto tenemos que escribirlo en un lenguaje claro y que llegue a todas las personas participantes en el mismo. Es un elemento de imprescindible, no tanto para cumplirlo a rajatabla, como para tener una referencia sobre la que verificar el cumplimiento de objetivos, o para poder justificar las variaciones que sean necesarias. Sin algún documento de este tipo cada cual improvisaría lo que se le fuese ocurriendo y la descoordinación haría imposible la ejecución del proceso participativo.

Esquema básico de un Informe OPERATIVO



Introducción

I PARTE

1. Antecedentes (devenir del origen de la situación problemática)
2. Delimitación (¿dónde, qué?)
3. Justificación (¿por qué?)
4. Objetivos (¿para qué, para quien?)
5. Marco de referencia (tema en que se enmarca, estudios locales previos existentes, casos análogos, etc.)
6. Metodología utilizada (fases, técnicas usadas e incidencias)
7. Plan de trabajo y cronograma del proceso

II PARTE

8. Análisis de la información y diagnóstico (análisis del trabajo de campo)
9. Devoluciones creativas (problemas detectados, estrategias y conjuntos de acción, nudos críticos)
10. PAIS - Plan de Acción Integral y Sostenible (Idea-Fuerza, propuestas concretas con programación, organización y recursos, cronogramas y responsables para las distintas líneas y proyectos)
11. Evaluación y sistemas de rectificación

Fuentes de Información (bibliografía, viviografía, videos, sitios web, etc.)
Anexos

También se pueden hacer informes parciales de avance o sistematización sobre la base de lo que ha ido pasando (además de la información recogida con las diferentes técnicas y talleres, tienen relevancia todas aquellas anotaciones producto de la observación participante mencionada al inicio de este manual). Escribir sobre lo realizado y las incidencias, es una forma no solo de revisar lo que ha pasado, y lo que se ha tenido que rectificar, sino también de aprender y de mostrar a otros procesos las previsiones y las enseñanzas que se pueden sacar.

VII. LA PUESTA EN MARCHA. Cronograma, recursos, ejecución y evaluación

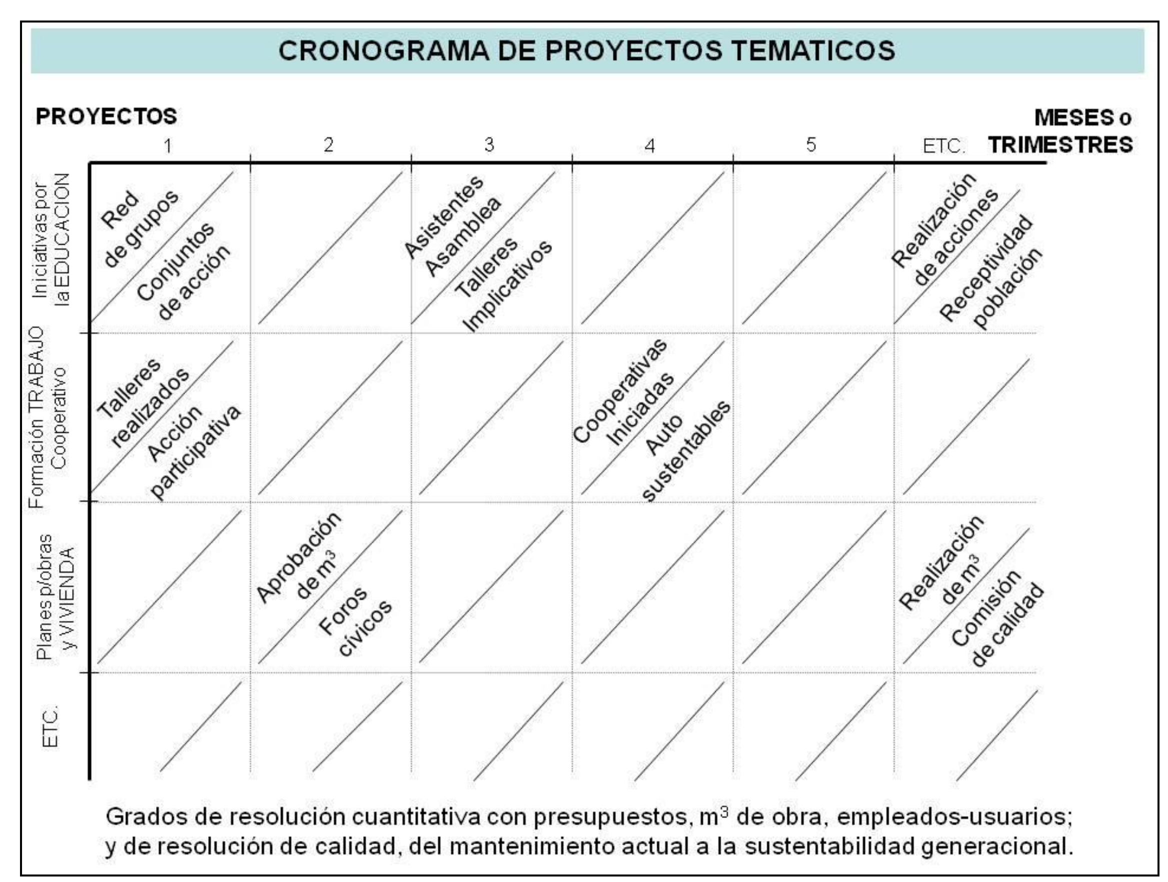
Es importante que se trabaje pensando en la puesta en práctica del PAIS y en su evaluación continua, así como en el desarrollo de grupos que dinamicen todo este proceso.

Un aspecto muy importante es partir de los **recursos disponibles** para el proceso. No solo de los económicos sino también de los tiempos disponibles de los funcionarios, los voluntarios, etc. Hay que ser lo más realistas posible para que haya credibilidad de la gente que participa, y para que los objetivos puedan llegar a alcanzarse al menos en parte. No se trata de entusiasmarse al principio y luego defraudarse por haber soñado de más, sino de irse implicando al ver que se pueden ir consiguiendo objetivos para los que hay recursos.

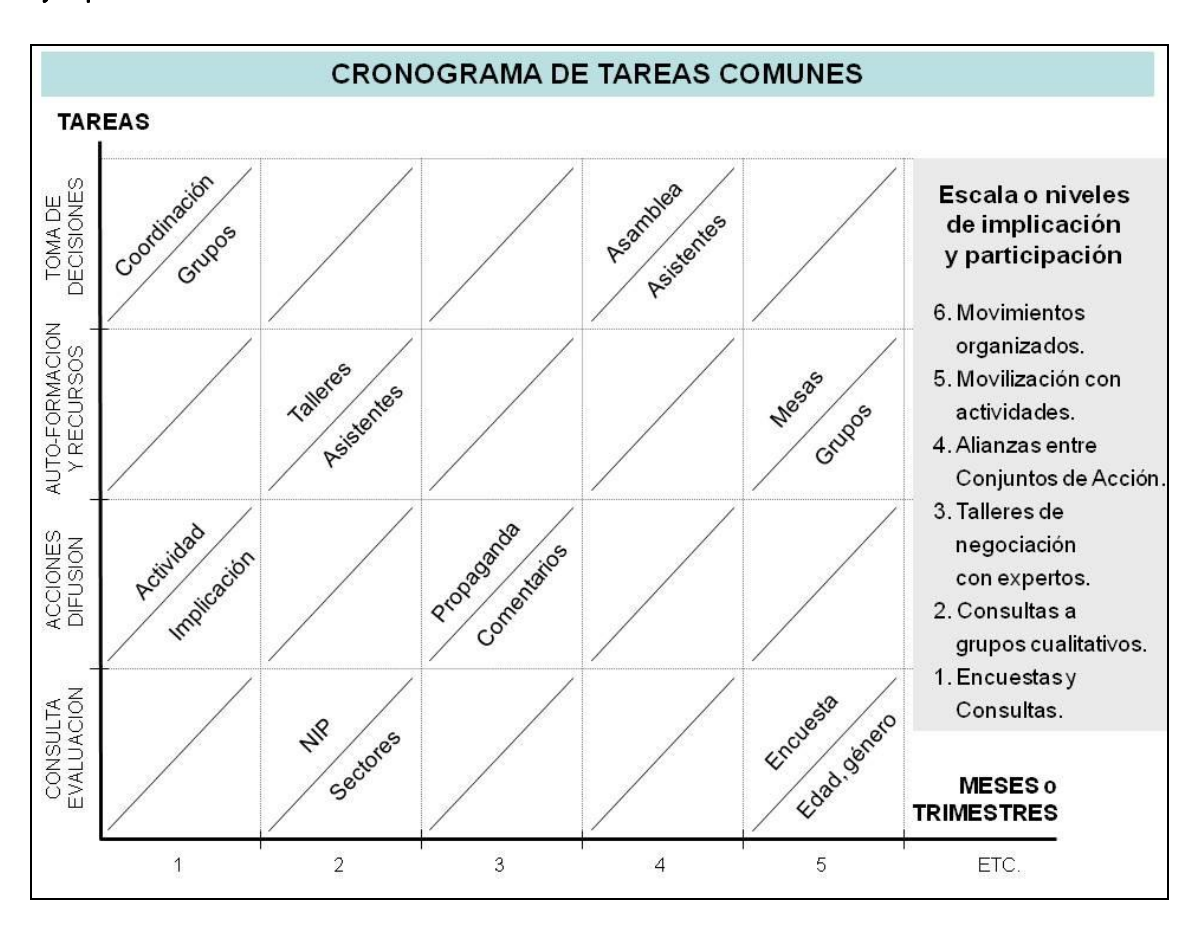
Hay objetivos que son a largo plazo y otros que podemos colocar a un plazo corto, y que pueden servir de **medida de evaluación**, para demostrar que el proceso va siendo posible. Los objetivos a medio y largo plazo suelen ser los más importantes para cambiar las situaciones en profundidad, pero los de corto plazo son importantes para que la gente se anime a seguir. Los niveles de gran desconfianza de los que se suele partir son tan altos, que es bueno no descuidar un buen balance en la programación entre corto, medio y largo plazo.

A continuación se muestran unos ejemplos de Cronogramas para la ejecución y seguimiento de los proyectos en que se concretan los PAIS. Cada programa o proyecto puede partir de una Matriz reflexiva, pero acabar coordinándose con las otras Mesas Temáticas mediante un cronograma de este tipo para no solaparse. Y también para poder hacer un seguimiento de la ejecución en datos cuantitativos y calidad de los resultados.

El segundo cronograma responde a las tareas comunes de la ejecución de un PAIS. La toma de decisiones, la auto-formación, la difusión o la evaluación, son aspectos del PAIS que se deben hacer coordinadamente y con la mayor sinergia posible. Así podremos llegar a mejores cuotas de implicación de la gente. Tal como aparece en la columna de la derecha, existe una escala de participación, donde solo en los niveles altos se puede apreciar una participación con verdadero protagonismo de la gente.



Ejemplo de un barrio



VII.1. EVALUACIÓN DEL PAIS

Para la evaluación se pueden proponer **indicadores** que permitan medir y valorar cuál es **la situación de partida**, **la situación actual**, y **la situación previsible** en relación con la propuesta. Se pueden usar índices de lo que hay o podemos proponer la construcción de indicadores alternativos que estén apoyados en procesos participativos. Estos indicadores variarán en cada ámbito, según los objetivos propuestos y las actuaciones a desarrollar, pero lo que nos interesa más no es comparar cada proceso con otros (siempre difícil) sino comparar un antes y un después del mismo, y mejor si la evaluación puede ser continua.

Los aspectos que tenemos que valorar son:

- Los resultados (consecución de objetivos a corto, medio y largo plazo)
- El proceso y método de trabajo (adecuación de las técnicas a los objetivos)
- La producción de conocimiento útil para la comunidad y los implicados.
- La implicación de la población en el proceso y en la programación de las acciones (participación).

Los cronogramas propuestos nos pueden servir para hacer un seguimiento, valoración y rectificación, para ir mejorando los resultados.

El **monitoreo** es un sistema por el que podemos prever la rectificación que seguramente tendremos que hacer. Es casi imposible que coincidan los Planes con las realizaciones prácticas, pues siempre hay imprevistos que nos van a obligar a hacer improvisaciones. Pero estas rectificaciones también se pueden hacer con sistemas participativos si están previstos, por ejemplo con los mecanismos democráticos y participativos que hemos visto antes.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN 2: D I F U S I Ó N

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION: En virtud del escaso conocimiento entre las experiencias señalado por el Grupo Motor y los y las participantes de los encuentros de creatividad social, la Difusión constituye un elemento fundamental, en el sentido de visibilizar las iniciativas que actualmente se desarrollan en este sentido, a fin que el tema se incluya en el debate público, e implicar en el proceso al mayor número de experiencias posibles.

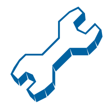
2. BREVE DESCRIPCION: En este ámbito de acción se han propuesto una serie de actividades tendentes a la construcción de diversos tipos de soportes que **permitan la visibilización y difusión de las experiencias participativas**, con especial énfasis en las metodologías empleadas y los aprendizajes que surgen desde la experiencia.

3. CUADRO DE OBJETIVOS (GENERALES Y ESPECIFICOS) Y ACTIVIDADES

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES EVALUACIÓN	TIEMPO
Visibilizar en el ambito Público las experiencias Participativas.	Construir soportes de difusión masiva,	Realizar una publicación que de cuenta de las experiencias que han participado del proceso. Conformar una "comisión de edición" del material a publicar.	Equipo de investigación más las experiencias que forman parte del grupo motor	**Financieros:** Ayuntamiento de Alcobendas (por definir) **Humanos:** Universidad, ayuntamientos, Traficantes de sueños, Comunidad de Madrid (IRIS), Ayto. Alcobendas. **Técnicos:** Internet	X ejemplares de publicación Distribución de la publicación Número de correos electrónicos enviados Número de proyectos participativos vinculados Recursos humanos y materiales permanentes que se hayan generado MECANISMOS DE EVALUACIÓN Test de evaluación enviado a las experiencias	Medio plazo
		Construir una plataforma on-line que de cuenta de los principales elementos de las experiencias y su ubicación territorial (Meipi). Poner en Circulación las Fichas de sistematización de las experiencias (Incluirlas en el Meipi).				Corto plazo
Ampliar el número de experiencias vinculadas al proceso.	Cierre de la primera parte del proceso y consolidación del grupo motor Presentar a la comunidad resultados de la investigación	Realizar un encuentro de Experiencias participativas del Area Metropolitana de Madrid.				Corto plazo

Tabla del PAIS del "Proceso de reflexión colectiva de experiencias paticipativas en el Área Metropolitana de Madrid", Magíster en investigación Participativa para el Desarrollo Local, ciclo 2006-2007.

Una técnica que nos puede resultar útil a la hora de evaluar, puede ser el coherenciómetro.



EL COHERENCIÓMETRO

Es una técnica muy simple pero que nos ayudará a una **evaluación continua** de las acciones programadas. Para que las acciones mantengan una mínima coherencia con los **objetivos de transformación** y con la **Idea Fuerza**, es conveniente reflexionarlas a la vista de esos objetivos y de esa Idea aglutinadora.

Para ello se puede confeccionar una matriz, donde en el Eje superior horizontal pondremos los cuatro o cinco grandes objetivos del Plan. En el eje vertical de la izquierda, colocamos las acciones previstas y las hacemos “pasar” por cada uno de los objetivos. Debajo de cada objetivo vamos poniendo tantos “positivos” (+++) como coherencia tenga la acción con el susodicho objetivo. Si la acción resulta contradictoria con el respectivo objetivo, le pondremos “negativos” (---), y si la encontramos “neutra”, le pondremos un cero (0).

Así, viendo la puntuación recibida por una acción a lo largo de todos y cada uno de los objetivos, se ve claramente si es oportuno realizarla, cuál puede ser su fuerza transformadora, o si incluso, es contraproducente. También se puede utilizar como evaluación de una acción una vez realizada, pero lo más importante es tener herramientas para saber monitorear a tiempo ante situaciones nuevas o muy concretas.

Una cosa muy importante es que no solo tiene que ser coherente la acción, sino también la forma de realizarla, quién la organiza, etc. Por eso se puede poner también dentro de las casillas, todo tipo de cuestiones a tener en cuenta para que sea coherente.

Un ejemplo puede ser:

	Mejorar relaciones vecinales	**Educación para la salud**	**Promoción empleo femenino**	**Gestión Participativa Recursos**
Campaña limpieza del barrio (organizada por equipo externo)	0	+	¿ +?	- - -
Fiesta “Día del barrio”	+ +	¿Qúe comida y qué bebida?	¿A quién se va a contratar los servicios?	¿Qué recursos del barrio se van a utilizar?

Vocabulario



Actores/agentes sociales

- *Personas, grupos o instituciones que están presentes y participan de una forma más o menos activa en la vida del proceso.*

Analizador Histórico

- *Sucesos concretos y acontecimientos de la historia reciente que hayan tenido lugar en la zona del proceso, que fueron sentidos por la mayoría de la población (generando bien consensos, bien conflictos, etc.).*

Analizador Construido

- *Se trata de una Actuación Concreta (que se pretende viable, Integradora, y Participada) construida con la mayor parte de los actores implicados en el tema, y que intenta tener mucha repercusión pública.*

Antagónico

- *Opuesto o enfrentado, hay contradicciones entre el proceso y estos sectores de muy difícil resolución. Hay que prever el enfrentamiento/aislamiento con estrategias adecuadas (por ejemplo de desborde o reversión popular).*

Auto-diagnóstico (ver Diagnóstico)

Comunicador/es

- *Personas que por su posición ejercen una labor de mediación entre unos grupos y otros, y "traducen" los mensajes o lenguajes desde los colectivos más informales hacia los más organizados y viceversa. En general es una persona con cierto conocimiento entre la población y es capaz de generar confianza y despertar atención sobre determinados temas.*

Conjuntos de Acción

- *Agrupación de varias redes, grupos, sectores que tienen o construyen buena sintonía en un proceso, normalmente en torno a un acción conjunta, y cuyas estrategias pueden hacerse compatibles.(para ampliar ver P. Martín y T. R. Villasante)*

Consenso

- *Acuerdo al que se llega construyéndolo entre la mayoría de los implicados en un proceso.*

Conflicto

- *Tensión o problema que enfrenta a varias partes. Forma parte de las relaciones humanas y puede estimular la superación.*

Contexto

- *Conjunto de factores y/o circunstancias que rodean un hecho.*
- *Entorno o ambiente en el que desarrollamos nuestra vida.*

Contextualizar

- *Delimitar el conjunto de circunstancias que rodean un hecho*
- *Describir el entorno en el que se desarrolla una acción*

Cronograma-Calendario

- *Cuadro resumen en el que visualizamos las actividades a desarrollar a lo largo del proceso, qué tiempo se va a dedicar a cada una de ellas, en qué semanas/meses y quién las va a llevar a cabo.*

Democracias participativas

- *Formas de tomar las decisiones colectivas con la participación de la gente desde su vida cotidiana. Hay diversas iniciativas que se están poniendo en marcha en los últimos años. En algunas instituciones se están haciendo experiencias que mezclan democracia representativa y democracia de base que están renovando la administración y aportando nuevos caminos abiertos a la democracia participativa, como los Presupuestos Participativos, algunos Planes Comunitarios, Cogestión de Centros Sociales, Planificación Participativa, etc.*

Devolución/Creatividad Social

- *En los procesos participativos aquellos talleres, reuniones o jornadas en que la información (previamente recogida por sectores) se facilita a la gente que acude. Son de "creatividad social" cuando se plantean cuestiones que los implicados pueden profundizar y construir autodiagnósticos, razones o propuestas de forma conjunta.*

Dispositivo técnico/Herramienta social

- *Son formas concretas de mantener relaciones o conversaciones que permiten obtener determinadas informaciones o generar iniciativas. A veces se les llama técnicas sociales, y hay una gran variedad según los objetivos propuestos.*

Diagnóstico/Auto-diagnóstico

- *Dictamen acerca de una situación o problemática detectada, a partir de un estudio sobre su origen, causas, condicionamientos y efectos. El Auto-diagnóstico se diferencia en que los propios interesados deciden su contenido.*

Diagnóstico Rural Participativo (DRP)

- *Conjunto de técnicas de visualización construidas colectivamente, que se experimentó en principio en zonas campesinas, pero de mucha utilidad en todas las situaciones de participación popular. Son muy conocidas la Línea del Tiempo, Transectos, Juegos sociológicos, etc. (ver Mario Ardón y otros autores que se citan para profundizar)*

Estilo transductivo.

- *Es un enfoque profesional que trata de crear situaciones de creatividad social, que no se reduce a deducir o inducir desde las razones o los datos, sino que trata de construir colectivamente con los propios sectores implicados, dando saltos de energía/acción y conocimiento/saber.(ver Villasante, Desbordes creativos)*

Educación popular

- *A partir de Paulo Freire (su práctica y sus escritos) se ha desarrollado un movimiento de auto-formación popular en Latinoamérica y parte de África, sobre todo. Es base de buenas técnicas de alfabetización, de dinámicas comunitarias, etc. (ver libros de C. Núñez, O. Jara, etc.)*

Estrategia

- *Conjunto de acciones que tiene como propósito alcanzar los objetivos planificados, en un determinado escenario futuro deseado y con los recursos disponibles.*

Evaluación

- *Reflexión y valoración de una acción o proceso de trabajo, orientada a la posterior toma de decisiones y adecuación de nuevas medidas de mejora.*

Frases textuales

- *Para respetar al máximo lo que dice la gente conviene recoger sus expresiones tal como fueron dichas, sin interpretarlas, incluso con la forma de hablar de cada sector o lugar.(para análisis de discurso ver M. Montañés)*

Grupo Motor

- *Acuerdo entre personas afines al proceso participativo para dinamizarlo, prever los pasos a dar en cada momento, y estar al servicio de las redes sociales ante cualquier eventualidad. No hace falta que sea muy numeroso, pero si que sea "mixto", es decir, integrado por personas voluntarias interesadas y por algunos técnicos, para mezclar lenguajes y puntos de vista. No es conveniente que sean los jefes de los servicios profesionales ni los líderes sociales, sino personas con tiempo y dedicación al proceso en concreto.*

Grupo Pequeño.

- *Cuando se junta mucha gente para analizar situaciones o tomar decisiones, se puede plantear dividirse en grupos pequeños (6, 8 personas) que luego llevan su planteamiento al plenario donde los exponen, debaten y priorizan. En estos grupos es más fácil que todos/as puedan hablar, y no así en los plenarios muy numerosos.*

Heterogéneo

- *Dispar, diferente, diverso*

Homogéneo

- *Uniforme, semejante, similar.*

Infraestructuras y equipamientos

- *Dotaciones y espacios públicos o privados que albergan servicios para la comunidad (polideportivos, centros de salud, asociaciones, etc.)*

Investigación-acción-participativa (IAP)

- *Una de las principales bases teóricas y metodológicas de los procesos participativos, sobre todo en países empobrecidos. Sus aportaciones a las ciencias sociales son muy importantes por sus contenidos éticos y de transformación socio-política. (ver las aportaciones de Fals Borda, R. Brandao, L de Ceballos, etc.)*

Mapa de relaciones (Sociograma)

- *Instrumento gráfico que nos permite visualizar a los actores y grupos sociales presentes en un proceso y el territorio y trazar las conexiones existentes entre ellos. En este manual hemos pasado del sociograma de Moreno hacia sociogramas con Conjuntos de Acción. (ver P. Martin, Villasante y otros)*

Metodología

- *Procedimiento o sistema ordenado de trabajo que contiene las fases y técnicas a aplicar en un proceso, una investigación o una intervención social.*

Modelo Transcend

- *Johan Galtung ha construido para la resolución pacífica de conflictos este sistema de análisis y de propuestas, que supera los dilemas que se suelen plantear, y que incluso avanza más allá de los tetralemas de la lingüística. Es una metodología o praxeologia muy creativa y que ya ha dado muy buenos resultados. (ver J. Galtung para profundizar más)*

Movimientos sociales (feminista, ecologista, trabajadores, etc.)

- *El punto de partida de muchas de estas metodologías está en la praticas de algunos movimientos sociales. Por ejemplo el feminismo como crítica de los sistemas patriarcales, y en concreto el eco-feminismo que vincula los valores de la vida y la cultura no patriarcal.*
- *Muchos movimientos son capaces de practicar durante un tiempo las metodologías que son más convenientes para su proceso concreto, pero no siempre las sistematizan, y aprenden para otras situaciones*

Planificación Estratégica Situacional (PES)

- *Carlos Matus, ex-ministro de economía de S. Allende, ha desarrollado esta forma de planificación según los intereses público ante situaciones de cierta complejidad. Uno de sus dispositivos técnicos es el flujograma, y posteriormente se ha podido aplicar en procesos de tipo local y participativo.(Ver C. Matus)*

Plenario

- *Reunión general de todas las personas asistentes a un taller, asamblea o jornadas, donde se reúnen los grupos pequeños para plantear sus opiniones y poder debatirlas y priorizarlas.*

Posición

- *Ubicación de una persona o grupo dentro de una red de relaciones sociales.*

Posicionamiento

- *Toma de postura de una persona o grupo ante situaciones determinadas de la vida.*

Problemáticas Integrales

- *Problemas, carencias, necesidades que afectan a las personas y que se relacionan entre sí en un territorio (por ejemplo medio ambiente, desigualdad, pobreza, etc.)*

Proyección

- *Acto de proyectar: trazar e impulsar posibles líneas de actuación para un futuro a corto, medio o largo plazo.*

Red Social

- *Trama o tejido de relaciones (por ejemplo en la vida cotidiana) entre personas y/o grupos en un territorio, sistema de organización o proceso social. (Ver E. Dabas, por ejemplo, para profundizar) Hoy también se habla de redes sociales en el contexto internet 2.0*

Reversión/Desborde popular

- *En los procesos participativos no puede estar previsto todo, porque además de las circunstancias imprevistas, están los efectos que provocan las propuestas que se van construyendo colectivamente. Esto puede provocar un "desborde" porque la gente quiera conseguir más objetivos de los iniciales, o porque las posiciones de participación se quieran llevar al máximo, no conformándose la gente con promesas generales.*

Situacionistas y Socio-análisis

- *Son movimientos europeos principalmente, que nos han enseñado sus dispositivos y métodos para provocar situaciones creativas y muy innovadoras. A partir del "mayo del 68" se han ramificado en muchas corrientes y con propuestas y autores muy diversos. Son unas de las primeras fuentes de inspiración de estas metodologías participativas.*

Sociodemográfico

- *Aspectos de la población que tiene que ver con su número y condición (edad, género, nivel de estudios, etc.)*

Praxis y Socio-praxis

- *La "filosofía de la praxis" (Gramsci, A.S.Vázquez, etc.) entiende por ésta el proceso "acción-reflexión-acción". Partiendo de este enfoque hemos articulado estas metodologías participativas con aportaciones del socio-análisis, IAP, filosofía de la praxis, teoría de redes y de vínculos, modelo transcend, DRP, PES, educación popular, eco-feminismos, y de otros movimientos sociales transformadores. (ver Villasante y otros para profundizar)*

Sostenible /sustentable

- *Capacidad para mantenerse un proceso en su medio. Se refieren al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión se aplica al nivel de explotación de un recurso en relación al límite de renovabilidad del mismo*.

Tejido Social

- *Vínculos y relaciones entre las personas y grupos de una comunidad, de un proceso, de algún ámbito, que muestran las redes (y a ser posible los "conjuntos de acción") que bloquean o dinamizan su funcionamiento.*

Vínculo débil

- *La posible vinculación estratégica entre sectores inicialmente desconectados y/o divididos, se potencia a partir de agentes de la red que débilmente se conectan con unos y otros, de forma que se podrían acelerar nuevas confluencias a partir de estos nodos, de ahí su potencial de creatividad e innovación. (Ver Granovetter para profundizar)*

Vínculo denso

- *Relaciones muy intensas de conocimiento y confianzas entre personas, grupos o cuasi-grupos, donde se dan por supuestos algunos tópicos o fronteras sociales, dentro las cuales funciona un cierto control social.*

PARA PROFUNDIZAR MÁS

Textos

- Alberich Nistal, Tomás. Guía fácil de la Participación Ciudadana, Manual de Gestión. Madrid, Dykinson, 2004.
- Ander-Egg, E. Introducción a la Planificación. Ed. siglo XXI. Madrid, 1991.
- Ardón, M; Croft, J. La auto-investigación para la gestión municipal de recursos. ASOPAL, 2002. Tegucigalpa.
- Dabas, E. N. Red de redes. Paidós, 1993. Buenos Aires.
- Delgado y Gutiérrez (comp.) Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Síntesis, 1994. Madrid.
- Encina, J. y otros (coord.): Cuando nos parece que la gente no participa. Materiales de apoyo para la participación. Sevilla, Atrapasueños - UNILCO - Ayto de Palomares del Rio, 2005
- Fals Borda, R. Brandao. Investigación participativa. Instituto del Hombre, 1986. Montevideo.
- Fals Borda, Orlando, Rahman, Mohammad Anisur (eds.). Acción y conocimiento. Cómo romper el monopolio con investigación-acción-participativa. Bogotá, CINEP. 1991
- Galtung, Johan. 50 años, 25 paisajes intelectuales explorados. Transcend University Press. Puebla, México. 2009
- Granovetter, M. La fuerza de los vínculos débiles. Política y Sociedad, 33. Madrid, 2000.
- Greenwood, Davydd; González, José Luis. Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Fagor. Donosti, Txertoa. 1989
- Ibáñez, J. Por una sociología de la vida cotidiana. Siglo XXI. 1994. Madrid.
- Jara, O. Para sistematizar experiencias. Alforja. Costa Rica. 1998.
- Lapassade, G. Socioanálisis y potencial humano. Gedisa. Barcelona. 1980.
- Lorenzo, A. y Martínez, M. Asamblea y reuniones. Métodos de autoorganización. Traficantes de sueños. Madrid. 2005
- Lourau, R. El análisis institucional. Campo Abierto. Madrid. 1987.
- López de Ceballos, P.: Un método para la Investigación-Acción Participativa. Ed. Popular. Madrid,1989.
- Marchioni, M. Planificación social y organización de la comunidad. Popular. Madrid. 1987.
- Martín Gutiérrez, P. y Villasante, T. Redes y conjuntos de acción: para aplicaciones estratégicas en los tiempos de la complejidad social , en *Política y Sociedad*, Vol 44, nº 1. Madrid, Facultad de CC.Políticas y Sociología – UCM, 2007 (pp. 125-140)
- Martínez, Miguel; Aretio, Antonia; Troya, Alfonso. ¿Cómo cambiamos? Revista Intersticios, vol.2, nº1, 2008.
- http://www.intersticios.es/article/view/2200
- Matus, C. El chimpacé, Maquiavelo y Gandhi. Fundación Altair. Caracas. 1995
- Montañés Serrano, Manuel: Metodología y Técnica participativa (Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa). Editorial UOC. Barcelona, 2009.
- Nuñez, C. Educar para transformar, transformar para educar. Alforja. Costa Rica. 1989
- Posse y otros. Nociones comunes. Traficantes de sueños. Madrid. 2004.
- Salazar, María Cristina (ed.). La investigación. Acción participativa. Inicios y desarrollos. Madrid, Popular-OEI-Quinto Centenario. 1992
- Santos, B. El milenio huérfano. Trotta/ILSA. Madrid.Bogotá. 2005.
- Situacionistas. La creación abierta y sus enemigos. La Piqueta. Madrid. 1977.
- Rubio, M.J./Varas, J. (compiladores): El análisis de la realidad en la intervención social: Métodos y técnicas de investigación. Editorial CCS. 1997.

- Sánchez Alonso, M.: La participación, metodología y práctica. Ed. Popular. Madrid, 1991.
- Vargas, L.; Bustillos, G., y Marfan, M.: Técnicas Participativas para la Educación Popular. (Tomos 1 y 2) Ed. Popular. Madrid 1993.
- VV.AA. La Investigación-Acción Participativa. Revista Documentación Social, nº 92 Ed. Cáritas Española. Madrid, 1993.
- VV.AA. Metodología participativa y complejidad en las ciencias sociales. Política y Sociedad, Nº 44. UCM. Madrid. 2007
- VV.AA: La ciudad a escala humana. UNILCO, Sevilla, 2007
- Villasante, T. R. Desbordes creativos. La Catarata. Madrid. 2006.

INTERNET

- CIMAS - Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible, http://www.redcimas.org
- Presupuestos participativos, http://www.presupuestosparticipativos.com
- Observatorio Internacional de la Democracia Participativa, http://www.oidp.net/es
- Foro de Autoridades Locales por la Inclusión y la Democracia Participativa, http://redfal.org
- Parte Hartuz, http://mamutserver.com/~partehartuz/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=40
- Institut de Govern i Polítiques Públiques, IGOP, http://www.igop.uab.es
- Association pour la Démocratie et l'Éducation Locale et Sociale, http://www.adels.org/index.htm

El Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS), es una entidad no gubernamental sin ánimo de lucro. Nuestra principal línea de trabajo gira en torno a los procesos de participación social en el ámbito del desarrollo social, local y medioambientalmente sostenible. En este contexto, la formación, la investigación participativa y la divulgación constituyen un gran apoyo a la hora de dinamizar y ampliar las redes que promovemos y en las que nos movemos.

Desde CIMAS abogamos por la transformación del modo de producción, organización y consumo actuales, radicalmente destructivos del medio ambiente natural y social, y promovemos un modelo ecológico, socialmente sostenible, justo, equitativo entre géneros, basado en la convivencia en la diversidad y en las redes para mejor-vivir.

Por ello, nuestros objetivos son:

- el desarrollo (teórico, metodológico y práctico) de los asuntos relacionados con la profundización de la ciudadanía y las democracias participativas, **promoviendo y apoyando con formas de acción-investigación participativas e integrales, las redes que se encuentran dispersas y activas**.
- la consecución de la sostenibilidad y la cooperación al desarrollo entendidos en sus sentidos más amplios, implicando a las personas, grupos y organizaciones en la responsabilidad de los asuntos públicos, **utilizando las metodologías participativas, la educación y la creatividad social como estrategias de intervención-acción**, y construyendo redes de propuestas y de sujetos sociales con sensibilidad hacia los problemas y capaces de dinamizar las sociedades donde vivimos.

¿Qué hacemos?

En CIMAS trabajamos con las personas, organizaciones, movimientos sociales y administraciones públicas que están preocupados por la **profundización de la democracia participativa** y por la búsqueda de un **desarrollo social y medioambiental sostenible**, experimentando caminos nuevos de relación y colaboración entre la Sociedad, la Universidad y la Administración Pública, incorporando de modo operativo a la población en general, a los agentes sociales y a la Administración Pública en la definición de prioridades, la planificación de actividades y la evaluación de resultados.

En CIMAS desarrollamos las siguientes áreas de trabajo:

Dinamización de procesos participativos

Participación en procesos de transformación social en diferentes ámbitos (local, global), mediante la implicación directa y la prestación de servicios sociales.

Formulación de proyectos, consultoría y asesoría

Formulación y ejecución de proyectos de investigación propios. Asesoría y consultoría teórica, metodológica y técnica a las diferentes administraciones públicas y otras entidades.

Nodo de una red y centro de divulgación

CIMAS mantiene un observatorio internacional que, además de sitio de difusión, actúa como nodo de comunicación entre instituciones, organizaciones sociales, profesionales y población interesada, al mismo tiempo que forma parte de unas redes más extensas. La base de datos incluye experiencias destacables de ciudadanía participativa y desarrollo sostenible.

Formación en metodologías participativas

CIMAS organiza cursos, seminarios, jornadas, encuentros, foros, conferencias orientadas al aprendizaje en metodologías participativas. En CIMAS consideramos que la formación debe estar necesariamente vinculada a la práctica, de ahí la importancia central que se da a la realización de proyectos prácticos en los entornos locales de los/as alumnos/as o investigadores/as que participan en nuestras iniciativas, como los cursos con la Fundación Complutense en el marco de las **Escuelas de Verano**, y los que sobre las **Agendas 21** organizamos anualmente en la Casa Encendida (Madrid). Igualmente, organizamos **cursos on-line** con clases y tutorías de prácticas que combinan las plataformas telemáticas con seminarios presenciales.

Organizamos también **Escuelas de Ciudadanía** como formación abierta para todas aquellas personas que, aun no teniendo estudios, quieren conocer y practicar las metodologías participativas y la promoción de la sustentabilidad. Parte de estas Escuelas se realizan en colaboración con los **programas de Formación Continua de la UCM**, mediante un convenio firmado entre ambas instituciones.

En este marco de colaboración con la UCM, apoyamos el **Magíster en Investigación Participativa para el Desarrollo Local** facilitando las prácticas del alumnado y colaborando en las **Jornadas Internacionales anuales**.

Publicaciones

Además de contar con artículos de diversos autores españoles y latinoamericanos en versión digital relacionados con las metodologías participativas y temáticas específicas, algunos de ellos publicados en la biblioteca digital de nuestra página web, contamos

con una colección de libros publicados bajo el título **"Construyendo Ciudadanía"**, en los que se recoge la elaboración teórica del equipo CIMAS y diferentes experiencias similares que se han ido desarrollando desde esta perspectiva metodológica.

LIBROS DE LA COLECCIÓN CONSTRUYENDO CIUDADANÍA	
Nº 1. LA INVESTIGACION SOCIAL PARTICIPADA. Ed. El Viejo Topo. Barcelona (2ª edición)	Tomás Villasante, Manuel Montañés, Joel Martí y otros (2000)
Nº 2. PROCESOS LOCALES DE CREATIVIDAD SOCIAL. Ed. El viejo Topo. Barcelona	Tomás Villasante, Manuel Montañés, Pedro Martín y otros (2001)
Nº 3. METODOLOGÍAS Y PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS. Ed. CIMAS-IEPALA. Madrid.	Tomás Villasante, Javier Garrido y otros (2002)
Nº 4. SUJETOS EN MOVIMIENTO. REDES Y PROCESOS CREATIVOS EN LA COMPLEJIDAD SOCIAL. Ed. CIMAS-Nordan. Montevideo	Tomás Villasante (2002)
Nº 5. Democracias participativas e intervención social comunitaria desde Andalucía. Ed. ACSUR-Andalucía, Atrapasueños editorial, UPO, Consejería Asuntos Sociales-Junta Andalucía	Javier Encina, Montse Rosa, Mª Angeles Avila, Manuela Fernández y otros (2004)
Nº 6. Praxis participativas desde el medio rural	Javier Encina, Mª Angeles Avila, Manuela Fernandez, Montse Rosa y otros
Nº 7. Participación y desarrollo comunitario en medio urbano	Joel Martí, Jordi Pascual, Oscar Rebollo y otros
Nº 8. Desarrollo Sostenible y Agenda 21 Local. Prácticas, metodología y teoría	Javier Garrido y otros (2004)
Nº 9. Praxis participativas en la América Latina actual	José Cifuentes, Pablo Paño y otros
Nº 10. La pedagogía de la decisión. Aportaciones teóricas y prácticas a la construcción de las Democracias Participativas	Joaquín Recio, Virginia Gutiérrez, Maria Bastante, Maria Eugenia Cáceres, Tomás Villasante y otros (2006)
Nº 11. Poder político y participación	Zesar Martinez y Asier Blas (2008)

Hemos publicado además, un **Manual de Metodologías Participativas**, como documento de trabajo colectivo al servicio de las comunidades.

Como recursos audiovisuales, hemos editado una colección de seis videos bajo el título "ABRIENDO CAMINOS".

COLECCIÓN ABRIENDO CAMINOS		
Nº 0	**NUEVAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN** (Introducción)	
Nº 1	**PROCESOS PARTICIPATIVOS** (fases para una metodología)	
Nº 2	**¿POR DONDE EMPEZAR?** (negociación inicial)	
Nº 3	**REDES Y CONJUNTOS DE ACCIÓN** (mapeos, talleres, grupos, entrevistas)	
Nº 4	**DEVOLUCIONES CREATIVAS** (auto-diagnóstico y priorizaciones estratégicas)	
Nº 5	**PROPUESTAS E IDEAS FUERZA** (planes integrales y sustentables)	

¿En qué trabajamos?

Asesoría en Procesos Participativos

- Redes Interculturales en Andalucía (dinamización de la participación en red de las asociaciones de y para inmigrantes). Junta de Andalucía (2007-2009)
- Auditoría y evaluación externa –con metodologías participativas- de la Escuela Internacional de Cooperación al Desarrollo (IEPALA –AECI).
- Asistencia técnica para la elaboración participada del Reglamento de Participación Ciudadana de Alcobendas. Ayuntamiento de Alcobendas (2008-2009).
- Asistencia técnica en metodologías participativas para la Evaluación del Programa Hidrosanitario del Valle de Mangola, Tanzania. Convenio con Ingenieros sin Fronteras (2007-2008).
- Constitución y dinamización de los Consejos Sectoriales. Ayuntamiento de Pinto (2007-2008).
- Bases para la construcción del Observatorio Municipal de Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Leganés (2007).
- Plan de dinamización turística del Municipio de Talamanca de Jarama. Ayuntamiento de Talamanca de Jarama (2005).
- Proyecto "La Laguna como tú la quieres". Ayuntamiento de San Cristóbal de La Laguna (Tenerife) (2004- 2007).

Presupuestos Participativos

- Dinamización del proceso de elaboración de presupuestos participativos ciudadanos en el municipio de Mejorada del Campo (Madrid).
- Asesoría Técnica para la implementación de los Presupuestos Participativos en Fene. Ayuntamiento de Fene (Coruña).
- Dirección metodológica y desarrollo de los Presupuestos Participativos para el Ayuntamiento de Sevilla. (2003- 2007).

Agendas 21 locales

- Asesoramiento técnico para la ejecución, evaluación y seguimiento del Plan de Acción de la Agenda 21 en el Municipio de Villanueva del Pardillo. Ayuntamiento de Villanueva del Pardillo (Madrid).
- Asesoramiento técnico para la ejecución, evaluación y seguimiento del Plan de Acción de la Agenda 21 en el Municipio de Aranjuez. Ayuntamiento de Aranjuez (Madrid).
- Asesoramiento técnico para la ejecución, evaluación y seguimiento de la Agenda 21 de Jaén. Ayuntamiento de Jaén.

- Asesoría técnica para la ejecución de la Agenda 21 en Pinto. Ayuntamiento de Pinto (Madrid)
- Asesoría y desarrollo de la 2ª y 3ª fase de la Agenda 21 de la ciudad de Madrid. Ayuntamiento de Madrid (2007-2008).
- Asesoramiento técnico para la ejecución, evaluación y seguimiento de la Agenda 21 de Aranjuez (2006-2008).
- Implementación de la Agenda 21 de Villanueva del Pardillo. Ayuntamiento de Villanueva del Pardillo (2005-2008).
- Implementación de la Agenda 21 de Villalbilla. Ayuntamiento de Villalbilla (2005- 2007).
- Implementación de la Agenda 21 en Aranjuez. Ayuntamiento de Aranjuez. (2004- 2007).
- Implementación de la Agenda 21 en Torrejón de Ardoz. Ayuntamiento de Torrejón de Ardoz. (2004- 2007).
- Implementación de la Agenda 21 en Serranillos del Valle, fase de Diagnóstico. Ayuntamiento de Serranillos del Valle (2004).
- Implementación de la Agenda 21 en Olmeda de las Fuentes. Ayuntamiento de Olmeda de las Fuentes (2003- 2004).
- Implementación de la Agenda 21 en Pinto. Ayuntamiento de Pinto (2002-2003).

Planes Comunitarios

- Plan Comunitario de Palma Palmilla con el Ayuntamiento de Málaga (2007-2008).
- Plan comunitario de El Puche, Ayuntamiento de Almería (2006- 2007).
- Asesoría y formación sobre Plan comunitario del Distrito de Tetuán, Área de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid (2005-2006).

Formación en metodologías participativas

- Elaboración de materiales didácticos para cursos dirigidos a técnic@s de Atención Primaria de Servicios Sociales. Ministerio de Sanidad - DG Políticas Sociales. (2009)
- Curso de Formación en Procesos Participativos para el Desarrollo Comunitario dirigido a técnicos del IRIS-ASIVECAM. Comunidad de Madrid (2009).
- Asesoría y formación en procesos participativos del equipo técnico de Servicios Sociales, Ayuntamiento de Boadilla del Monte (2007 –2008).
- Apoyo formativo al equipo técnico de desarrollo comunitario de Alcobendas. Ayuntamiento de Alcobendas (2008).

Escuelas de Ciudadanía Solidaria

- Ministerio de Salud de Chile, fortalecimiento de la incorporación de la gestión participativa a nivel de la red pública de salud, a través de Asesoría Técnica a Directivos y el perfeccionamiento a Equipos técnicos profesionales (2007-2008).
- Venezuela, formación de profesionales en diseño y gestión participativa de programaciones y estrategias territoriales sustentables (2007-2008).
- Formación para la elaboración del Plan de Participación de Lanzarote, con el Cabildo Insular (2006-2008).
- “Escuela de Ciudadanía Solidaria – Provincia de Málaga”. Diputación de Málaga, formación y asesoramiento para la puesta en marcha y/o seguimiento de los presupuestos participativos en Pizarra, Cuevas de San Marcos, Humilladero y Campillos. (2006- 2007)
- “Escuelas de Ciudadanía” en Brasil (Porto Alegre y S. Leopoldo -Río Grande do Sul-) y Uruguay (Montevideo y Maldonado). Cursos y grupos prácticos de investigación-acción participativa (2005-2006).

Investigación Participativa

- Investigación sobre el grado de satisfacción de la ciudadanía con la comunidad local e implicación en el desarrollo sostenible de la ciudad de Madrid. Ayuntamiento de Madrid (2006-2008).
- Investigación sobre las actitudes, información e implicación de los jóvenes en el desarrollo sostenible de la ciudad de Madrid. Ayuntamiento de Madrid (2006-2008).